



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

HENRI RÄMÖ  
URAKKALIIKETOIMINNAN ASIAKKUUDENHALLINTA  
DIPLOMITYÖ

Tarkastajat: Prof. Jukka Pekkanen ja  
TkL, KTM Juha-Matti Junnonen  
Tarkastajat ja aihe hyväksytty  
talouden ja rakentamisen tiedekunta-  
neuvoston kokouksessa 6. huhti-  
kuuta 2016

## TIIVISTELMÄ

**Henri Rämö:** Urakkaliiketoiminnan asiakkuudenhallinta

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 84 sivua, 1 liitesivu

Elokuu 2016

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto ja -talous

Tarkastajat: Professori Jukka Pekkanen ja TkL, KTM Juha-Matti Junnonen

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, asiakastyytyväisyys, B2B, prosessikehitys, urakointi

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli luoda kohdeyritykselle asiakkuudenhallinnan prosessimalli rakennusalan urakkaliiketoiminnan viitekehyksessä. Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan yritys- eli B2B-asiakkaita.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin tutkimalla asiakastyytyväisyyden ja asiakkuudenhallinnan kirjallisuutta. Lisäksi tutkittiin kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaprosessin a) nykytilaa ja b) hyviä käytäntöjä haastattelututkimuksella. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelututkimukseen osallistui kaksi aluejohtajaa, kaksi yksikönjohtajaa ja kolme työpäällikkötason toimihenkilöä. Kirjallisuustutkimuksen ja haastattelututkimuksen tulosten perusteella muodostettiin asiakkuudenhallinnan prosessimalli ja lisäksi myös asiakassegmentit.

Asiakastyytyväisyyden muodostumisen rakennusalalla havaittiin haastattelututkimuksen perusteella noudattavan Kanon mallia asiakastyytyväisyydestä. Kanon mallin pakollisia tekijöitä urakkaliiketoiminnassa olivat aikataulu, kustannukset (tietyissä urakkamuodoissa) ja tekninen laatu. Houkuttelevia tekijöitä taas olivat urakoitsijan innovaatioiden kautta saavutetut kustannussäästöt (esimerkiksi vaihtoehtoisten tarjousten kautta), urakoitsijan työmaahenkilöstön hyvä yhteistyökyky ja erinomainen lisä- ja muutostöiden hallinta. Haastattelututkimuksen tulokset ovat yhteneviä kirjallisuustutkimuksessa käsiteltyjen aiempien tutkimusten kanssa.

Tutkimuksessa havaittiin, että urakkaliiketoiminnan kontekstissa tärkeimpiä olivat asiakkuudenhallinnan strategiset ja operatiiviset tasot. Operatiivisella tasolla tärkeimmiksi asioiksi asiakkuudenhallinnan prosessissa nousivat asiakkaalle lisäarvoa tuottavien ratkaisujen luominen ja niiden myynti sekä asiakastiedon hallinta. Asiakkuudenhallinnan analyttisten menetelmien ongelma on, että niiden tehokasta hyödyntämistä varten ei ole olemassa tai saatavilla riittävästi tietoa. Mikäli tietoa olisi saatavilla riittävästi, voitaisiin näitäkin menetelmiä hyödyntää.

## ABSTRACT

**Henri Rämö:** Customer relationship management in competitive construction contracting

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 84 pages, 1 Appendix page

August 2016

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction management and economics

Examiner: Professor Jukka Pekkanen and, Lic.Sc. (tech) Juha-Matti Junnonen

Keywords: CRM, customer satisfaction, B2B, process development, contracting

The main goal for this thesis was to form a customer relationship management (CRM) process in the context of competitive construction contracting for Peab. Only business-to-business (B2B) customers were studied in this thesis.

The theoretical context for this thesis was formed with a literature review. In addition, selected personnel from Peab were interviewed to study a) the current state and b) best practices of CRM processes. The method used for the interview study was a semi-structured interview. Two regional managers, two unit managers and three project manager-level employees were interviewed. Based on the literature review and the results of the interview study, a model CRM process and a customer segmentation was formed.

It was found that customer satisfaction follows the Kano model also in the construction industry. In the interview study, the must-be qualities in competitive construction contracting were found to be schedule, cost (in certain forms of contracting) and technical quality, all of which are known to be the cornerstones of a successful project delivery. On the other hand, the attractive qualities were found to be cost savings through innovations made by the contractor (for example via alternative tenders), good co-operation skills of the contractor's personnel and excellent management of changes and additions to the original contract. The results of the interview study were mostly in line with the findings of previous studies discussed in the literature review section.

It was discovered that in the context of competitive construction contracting, the strategic and operational levels of CRM are the most important. In the operational level, ways to produce and sell additional value to customers and the management of customer related data were seen as most important. Analytical CRM methods were seen as less important, because the customer related data required to take advantage these mathematical methods efficiently either does not yet exist, or is not yet available. However, should the required amount of data become available, the analytical CRM methods could prove to be useful.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Tampereen teknillisessä yliopistossa. Erityinen kiitos tämän mahdollistamisesta kuuluu työni toimeksiantajalle Peab Oy:lle.

Diplomityöni aihetta en olisi osannut ennalta arvata, mutta jälkikäteen ajateltuna olen todella tyytyväinen, että Peab Oy:n kehityspäällikkö Timo Laapio puristi minusta tämän aiheen ulos. Timolle kuuluu erityinen kiitos tämän työn alkuun saattamisesta ja ohjaamisesta. Juha-Matti Junnosta ja Jukka Pekkasta haluan kiittää todella asiantuntevasta ohjaamisesta ja ripeästä palautteesta. Kiitos kuuluu myös työpäällikkö Heikki Korpelalle diplomityöprosessin ja tavallisten työviikkojen yhteensovittamisen mahdollistamisesta.

Kiitän myös vanhempiani Jarmoa ja Tarjaa opiskelemiseen ja työhön kannustamisesta. Lisäksi haluaisin viimeisenä kiittää Minnaa kaikesta jaksamisesta ja ymmärryksestä.

Espoossa 18.7.2016

Henri Rämö

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suorittaminen .....	4
1.4	Tutkimusraportin rakenne .....	4
2.	ASIAKKUUDENHALLINTA RAKENTAMISESSA .....	5
2.1	Asiakkuudenhallinnan prosessi .....	5
2.1.1	Strateginen asiakkuudenhallinta .....	9
2.1.2	Operatiivinen asiakkuudenhallinta.....	10
2.1.3	Analyttinen asiakkuudenhallinta.....	14
2.2	Asiakkaiden tunnistaminen, arvotus ja segmentointi.....	15
2.2.1	Strategiset asiakkaat .....	15
2.2.2	Asiakkuuksien kannattavuuden analysointi .....	16
2.2.3	Asiakaskannattavuus .....	17
2.2.4	Asiakkaan elinkaariarvo.....	19
2.2.5	Asiakaspääoma.....	22
2.2.6	Asiakkaiden segmentointi rakennusallalla.....	23
2.3	Asiakkaiden hankkiminen .....	27
2.3.1	Markkinointiprosessi.....	28
2.3.2	Myyntiprosessi .....	30
2.4	Asiakkuuden säilyttäminen .....	31
2.4.1	Asiakkuuden säilyttämisen merkitys .....	31
2.4.2	Asiakastyytyväisyys rakennushankkeessa .....	34
2.4.3	Asiakastyytyväisyyden kehittyminen hankkeen aikana.....	37
2.4.4	Asiakkaan odotusten hallinta eri urakamuodoissa .....	38
2.4.5	Asiakasuskollisuus rakennusallalla.....	40
2.4.6	Asiakkuuksien hoitomallit .....	41
3.	NYKYTILAN JA KEHITYSTARPEIDEN ANALYYSI.....	42
3.1	Tutkimusmenetelmät .....	42
3.1.1	Tutkimusote .....	43
3.1.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	43
3.1.3	Tutkimuksen suorittaminen.....	44
3.2	Yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila ja kehitystarpeet.....	45
3.2.1	Markkinointi ja myynti .....	45
3.2.2	Urakka-aika .....	49
3.2.3	Takuuaika.....	52
3.3	Johtopäätökset .....	54
4.	ASIAKASSEGMENTIT KOHDEYRITYKSESSÄ.....	55
4.1	Asiakasryhmien ominaisuudet .....	55
4.1.1	Julkiset ja yksityiset toimijat.....	55

4.1.2	Asiakkaan motiivit rakennuttamiselle.....	56
4.1.3	Asiakkaan rakennuttamistiheys.....	58
4.1.4	Paikalliset ja valtakunnalliset asiakkaat.....	59
4.2	Asiakassegmentit.....	59
4.3	Asiakkuuksien hoitomallit .....	62
4.3.1	Harvoin rakennuttavat asiakkaat: A1 ja B1. ....	62
4.3.2	Jatkuvasti rakennuttavat paikalliset asiakkaat: A2 ja B2 .....	63
4.3.3	Jatkuvasti rakennuttavat valtakunnalliset asiakkaat: A3 ja B3. ....	65
5.	ASIAKKUUDENHALLINNAN PROSESSI.....	67
5.1	Prosessin kuvaus .....	68
5.1.1	Vaihe I.....	69
5.1.2	Vaihe II .....	71
5.1.3	Vaihe III .....	71
5.1.4	Vaihe IV .....	72
5.1.5	Vaihe V .....	74
5.2	Toimenpide-ehdotukset.....	76
6.	YHTEENVETO .....	78
6.1	Tutkimuksen tulokset suhteessa tavoitteisiin .....	78
6.2	Tutkimuksen yleistettävyys, luotettavuus ja haasteet .....	79
6.3	Johtopäätökset .....	80
	LÄHTEET.....	82
	LIITE 1: PROSESSIKAAVIO.....	85

## TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

Asiakas	Tarkoittaa tässä tutkimuksessa rakennushankkeen tilaajaa.
Asiakaskokemus	Asiakkaan subjektiivinen mielikuva saamastaan palvelusta/tuotteesta.
Asiakaspääoma	Engl. customer equity. Tarkoittaa yrityksen asiakaskannan elinkaariarvojen summaa. Käytetään taseen tavoin.
Asiakkuudenhallinta	Yrityksen toimintatapa, jonka tarkoituksena on kannattavien asiakkuuksien hankkiminen ja säilyttäminen.
Elinkaariarvo	Esimerkiksi asiakkaan, asiakasryhmän tai tuotteen yritykselle koko asiakkuuden elinkaaren aikana tuottama arvo.
Kokonaisurakka	Urakkamuoto jossa tilaaja vastaa suunnittelusta ja urakoitsija toteutuksesta.
KVR-urakka	Kokonaisvastuurakentaminen. Urakkamuoto, jossa urakoitsija vastaa myös hankkeen suunnittelemisesta. Tunnetaan myös SR-urakkana (suunnittele ja rakenna-urakka).
Lisä- ja muutostyö	Rakennusalalla usein käytettyjen sopimusehtojen YSE1998 mukaan urakkasopimukseen jälkikäteen tehty lisäys tai muutostyö, jonka hinta- ja aikatauluvaikutuksista urakkaan urakoitsija ja tilaaja sopivat erikseen.
Projekti	Tarkkaan suunniteltu tavoitteellinen hanke tietyn, ainutkertaisen päämäärän saavuttamiseksi.
PJ-urakka	Projektinjohtourakka. Urakkamuoto, jossa urakoitsija vastaa osittain myös suunnittelunohjauksesta, ja hanke on tarkoitus aloittaa hyvin puutteellisilla suunnitelmilla ajan säästämiseksi.
Prosessi	Vakioitu sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen.
Pääurakoitsija	Tarkoittaa rakennusalalla yhteisen työmaan johtovelvollisuuksista vastuussa olevaa urakoitsijaa. Pääurakoitsijana on yleisesti rakennusteknisten töiden urakoitsija.

Reklamaatio	Tarkoittaa sopimusosapuolen toiselle sopimusosapuolelle tekemää kirjallista huomautusta tapahtuneesta tai uhkaavasta sopimusrikkomuksesta/virheellisestä suoritteesta.
Segmentointi	Tarkoittaa esimerkiksi yrityksen asiakkaiden jakamista keskenään mahdollisimman homogeenisiin ryhmiin kokonaisuuden hallitsemisen helpottamiseksi.
Tarjooma	Tarkoittaa yrityksen palveluita, tuotteita, brändimielikuvia kokonaisuutena.
Urakkaliiketoiminta	Rakennusosalalle tyypillinen liiketoimintamuoto, jossa ennalta määrättyä korvausta vastaan toinen sopimusosapuoli (urakoitsija) suorittaa toisen sopimusosapuolen (tilaaja, asiakas) ennalta määrittelemän työsuoritteen.



# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja ja rahoittaja on Peab Oy. Peab Oy on Ruotsista lähtöisin oleva rakennuskonserni, jolla on toimintaa Ruotsissa, Suomessa ja Norjassa. Koko konsernin liikevaihto on noin 4,8 mrd. € ja Suomen liikevaihto 270 milj. €. Yksi Peab Oy:n tavoitteista strategiakaudelle 2015 - 2017 on, että sen asiakkaat ovat toimialan tyytyväisimpiä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää työkaluja tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Hyvä asiakastyytyväisyys ja positiivinen asiakaskokemus ovat erinomainen keino urakoitsijalle erottua kilpailijoistaan ja siten kehittää liiketoimintaansa. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden korostaminen liiketoiminnassa perustuu mm. seuraaviin olettamuksiin:

- Jos asiakas on meihin tyytyväisempi kuin kilpailijoihin, hän valitsee meidät vertailukelpoisissa olosuhteissa
- Jos asiakas on tyytyväinen, hän maksaa mukisematta, mistä seuraa, että yrityksen toteutunut hinta on korkeampi kuin muutoin.
- Jos asiakas on tyytyväinen, hän keskittää ostoksensa meille, eli meidän asiakasosuutemme kasvaa
- Jos asiakas on tyytyväinen, hän ostaa meiltä jatkuvasti eli on uskollinen asiakas (Lillrank, P. 1998, s. 182 – 183).

Edellä mainittujen olettamusten pitäessä paikkansa asiakastyytyväisyys on merkittävä tekijä yrityksen kassavirran ja kannattavuuden kehityksessä.

Erilaisilla asiakkailta on myös erilaisia odotuksia, tarpeita ja vaatimuksia joiden tunteminen etukäteen voi merkittävästi edesauttaa oikeanlaisen tarjouksen laatimista, kilpailijoista erottumista ja siten urakkakilpailun voittamista. Se, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin projektin edetessä vaikuttaa erittäin paljon asiakkaan tyytyväisyyteen. (Kärnä et al 2007, s. 9 – 10).

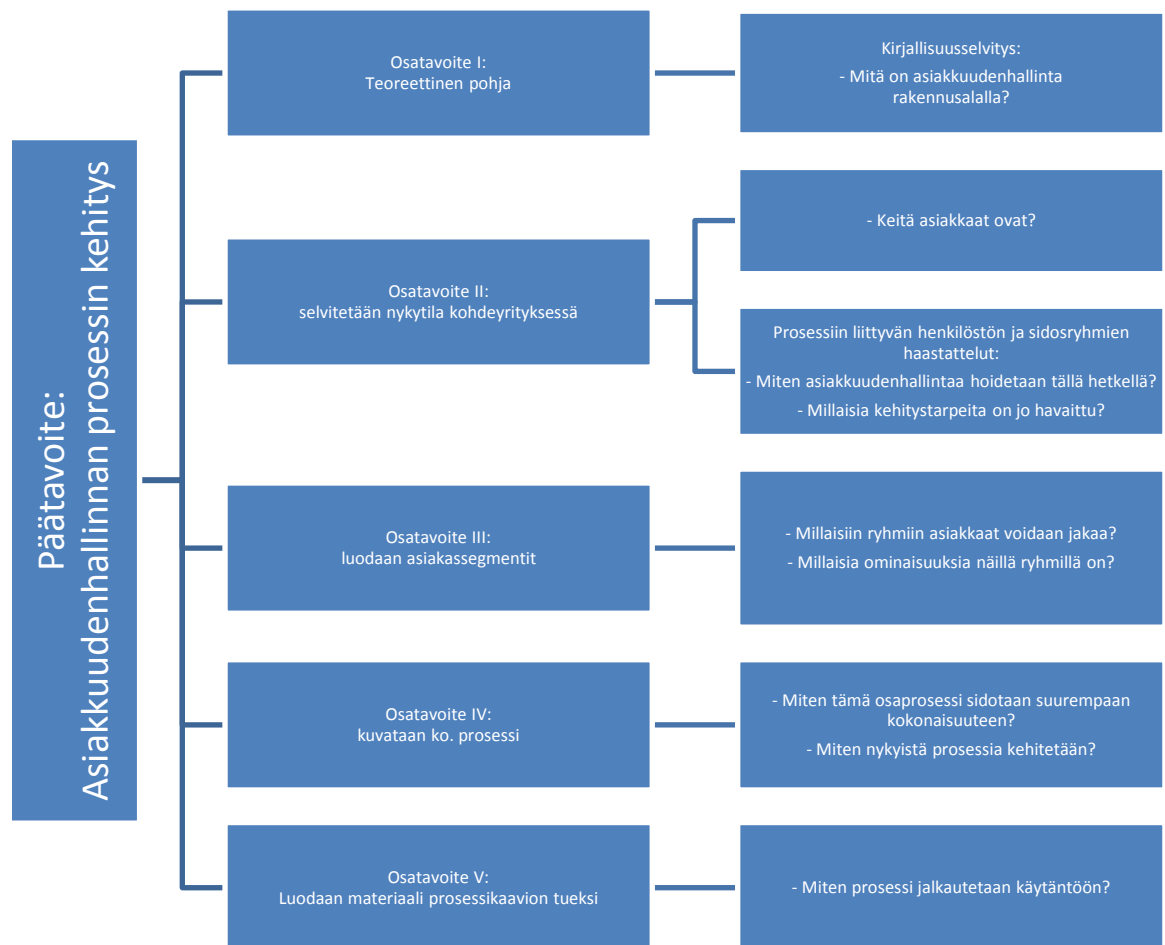
Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen hallintaan ja johtamiseen liittyvät prosessit kuuluvat kokonaisuuteen, jota kutsutaan asiakkuudenhallinnaksi. Asiakkuudenhallinnan prosessin (joskus käytetään myös nimitystä asiakkuuksien johtaminen) päätarkoitus on

toimia yritykselle työkaluna tärkeiden, tuottoisten asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja pitämiseen. Asiakkuudenhallinnalle on annettu tieteellisissä julkaisuissa lukuisia erilaisia määritelmiä, eikä niistä yksikään ole varsinaisesti muita oikeampi. Yhteistä niille kaikille kuitenkin on se, että ne tarkastelevat yrityksen liiketoimintaa ja sen tuottavuutta yrityksen asiakkaiden kautta. Riippuu paljon yrityksen toimialasta minkälainen lähestymistapa asiakkuudenhallintaan on hyödyllisintä valita.

## **1.2 Tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen päätavoitteena oli luoda kohdeyritykselle asiakkuudenhallinnan osaprosessit ja sitoa ne osaksi suurempaa urakkaliiketoiminnan prosessia. Tähän liittyen tutkimuksen osatavoitteina on:

- a) Perehtyä asiakkuudenhallinnan teoriaan alan kirjallisuuden avulla.
- b) Selvittää kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila.
- c) Selvittää erilaisten asiakassegmenttien ominaisuudet ja luoda niiden perusteella kohdeyritykselle asiakkaiden segmentointimalli.
- d) Kuvata asiakkuudenhallinnan prosessi sekä luoda yritykselle siihen liittyvät toimintaohjeet.



**Kuva 1.** Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

Tutkimuksessa käsiteltiin urakkaliiketoiminnan asiakkuudenhallintaa suuren pääurakoitsijana toimivan rakennusliikkeen näkökulmasta. Tutkimus rajattiin käsittelemään ainoastaan yritykseltä yritykselle tapahtuvaa kauppaa, eli nk. B2B-asiakkaita. Sisäisiä asiakkuuksia ei tutkittu lainkaan, vaan keskityttiin ulkoisiin asiakkaisiin jotka tuottavat kassavirtaa yritykselle. Omaperustaisia hankkeita ei käsitelty tutkimuksessa, vaan ainoastaan urakkakilpailujen kautta saatuja hankkeita. Myöskään linjasaneeraushankkeita ei käsitelty: vaikka linjasaneeraushankkeissa yleensä asiakkaana on taloyhtiö ja työ saadaan urakkakilpailun kautta, linjasaneeraushankkeen lopullinen asiakas on usein luonnollinen henkilö eikä oikeushenkilö. Siksi linjasaneeraushankkeet ovat asiakasnäkökulmasta verrattavissa omaperustaisiin asuntokohteisiin, joita ei myöskään käsitelty tässä tutkimuksessa.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suorittaminen**

Tutkimus koostui kirjallisuustutkimuksesta ja haastattelututkimuksesta. Tutkimusote oli konstrukttiivinen, eli tarkoituksena oli ratkaista olemassa oleva ongelma. Kvalitatiivisia menetelmiä, tässä tapauksessa puolistrukturoituja haastatteluja käytettiin yrityksen nykytilan analysointiin, erilaisten asiakassegmenttien erityispiirteiden selvittämiseen sekä hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen kartoittamiseen.

Tutkimuksen päätuote on pääurakoitsijan urakkaliiketoiminnan asiakkuudenhallinnan prosessikaavio ja siihen liittyvät toimintaohjeet.

### **1.4 Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimusraportti koostuu neljästä pääosasta. Luku 2 on kirjallisuustutkimus, jonka tarkoitus on perehdyttää lukija aiempaan tutkimukseen alalta ja asettaa teoreettiset puitteet tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Luvuissa 3 ja 4 käsitellään yrityksen nykytilan analysoimiseen ja aineiston keräämiseen käytettyjä menetelmiä, itse aineistoa ja aineistosta tehtyjä havaintoja sekä luodaan malli asiakassegmenteistä kohdeyritykselle. Luvussa 5 esitellään tutkimusraportin lopputulos, eli kuvataan kirjallisuuden, havaittujen ongelma-kohtien ja analyysiin perustuvan asiakassegmentoinnin avulla kehitetty asiakkuudenhallinnan prosessi. Luku 6 on yhteenvetoluku.

## 2. ASIAKKUUDENHALLINTA RAKENTAMISESSA

Asiakkuudenhallinnalle (engl. customer relationship management, lyhennetään CRM) on aiemmissa tutkimuksissa annettu useita erilaisia määritelmiä, ja asiakkuudenhallintaa nähdään usein yrityksissä vain myynnin ja operatiivisen toiminnan yhdistävänä teknisenä apuvälineenä tai markkinointistrategiana. Asiakkuudenhallinnan perimmäinen tarkoitus on kuitenkin tuottaa yritykselle vastauksia ja keinoja vastata muun muassa kysymyksiin

- Ketkä ovat meidän asiakkaitamme?
- Keitä me haluamme asiakkaiksemme?
- Miten heitä tulisi palvella?
- Mitä heille tulisi myydä?

(Buttle 2000.)

Asiakkuudenhallinta voi olla, ja parhaimmillaan sen tulisi olla, yrityksen olennainen strateginen prosessi, joka yhdistää asiakaslähtöisellä tavalla muun muassa yrityksen markkinoinnin, operatiivisen toiminnan, asiakaspalvelun sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan. (Buttle, 2000).

### 2.1 Asiakkuudenhallinnan prosessi

Asiakkuudenhallinta on siis koko organisaation ja sen toiminnot yhdistävä prosessi, jonka tarkoitus on varmistaa, että yritys pyrkii luomaan ja säilyttämään asiakassuhteita jotka tuottavat molemminpuolista hyötyä sen osapuolille. Kaikkien asiakkaiden kanssa tällaisia suhteita ei kuitenkaan pystytä luomaan, esimerkiksi siksi, että asiakkaan vaatimukset ovat sellaisia, ettei asiakasta pystytä palvelemaan kannattavasti.

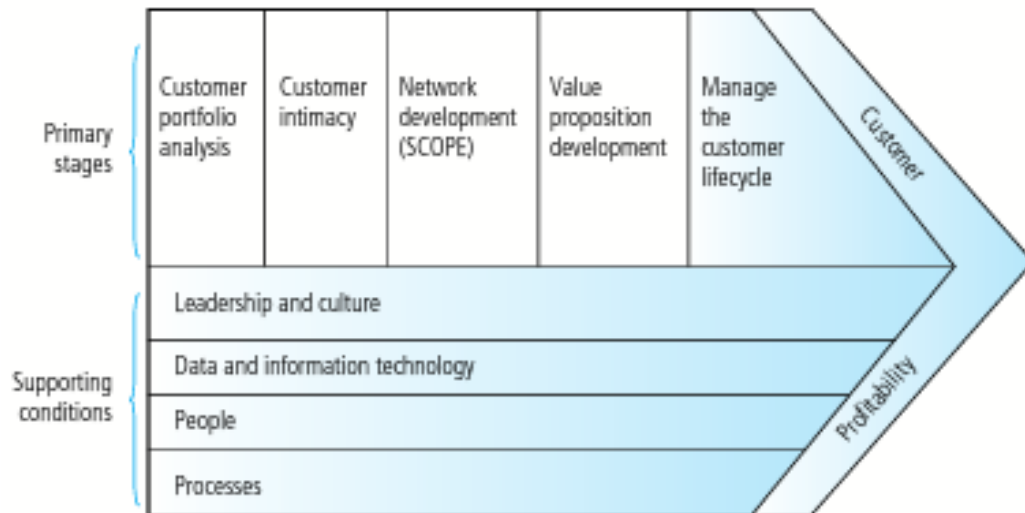
Asiakkuudenhallintaa on tutkittu yleisellä, teoreettisella tasolla jo paljon. Tämän luvun tarkoitus on esitellä neljä hyvin tunnettua asiakkuudenhallinnan prosessin yleistä mallia ja avata, mitä prosessin eri osat ja tasot sisältävät.

Asiakkuudenhallinnan prosessi koostuu neljästä eri tasosta; strateginen, operatiivinen, analyyttinen ja yhteistoiminnallinen (Buttle 2009 s. 4-11). Strategista asiakkuudenhallintaa voi hyödyntää mikä tahansa yritys ja operatiivista mikä tahansa yritys, joka harjoittaa markkinointia, myyntiä tai asiakaspalvelua. Analyyttinen asiakkuudenhallinta sen sijaan vaatii pohjakseen tietoa asiakkaista ja heidän ominaisuuksistaan, joten jos tätä tietoa ei ole olemassa riittäviä määriä eikä sitä pystytä hankkimaan, ei asiakkuudenhallinnan analyyttisiä menetelmiä myöskään pystytä hyödyntämään.

Francis Buttlen CRM Value Chain-mallissa asiakkuudenhallinnan prosessi koostuu viidestä vaiheesta joihin jokaiseen sisältyy erilaisia tunnuslukuja ja työkaluja:

- 1) Asiakaspohjan arviointi. Prosessin tämän osan tarkoitus on analysoida yrityksen todellinen ja potentiaalinen asiakaspohja strategisesti tärkeiden asiakkaiden tunnistamiseksi. Vaiheen lopputuotteena on arvio erilaisten asiakkaiden elinkaariarvopotentiaalista.
- 2) Asiakkaan ominaisuuksien tunnistaminen: millaista on asiakkaan ostokäyttäytyminen, millaisia odotuksia hänellä on ostamaansa palvelua kohtaan tai minkälaisia erityistarpeita hänellä on?
- 3) Verkostojen kehittäminen. Prosessin tässä vaiheessa tunnistetaan, luodaan ja hallitaan niitä yrityksen verkostoja ja kontakteja, joilla tunnistettuja strategisia asiakkaita voidaan saada, palvella ja joiden avulla strategisille asiakkaille voidaan tuottaa lisäarvoa.
- 4) Arvoa tuottavan tarjooman kehittäminen: tunnistetaan millä tavoin asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa ja kehitetään sellainen tarjooma, jolla asiakkaan odotuksiin voidaan vastata ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.
- 5) Asiakkuuden elinkaaren hallinta: miten asiakas saadaan asiakkaaksi, miten hänet pidetään asiakkaana ja miten hänet saadaan jopa suosittelemaan yritystä muille oman verkostonsa jäsenille?  
(Buttle 2000 ja 2009.)

Edellä kuvattu asiakkuudenhallinnan prosessi on luonteeltaan iteratiivinen. Se ei ole kerran läpi käytävä kierros, jonka lopputuloksena syntyy strategia, joka toimii ikuisesti vaan prosessia on toistettava jatkuvasti jotta sen tulokset pysyisivät relevantteina. Lisäksi prosessin seuraavat vaiheet voivat vaikuttaa edellisten tuloksiin; esimerkiksi prosessin vaiheessa 3 voidaan todeta että vaiheessa 2 tunnistettujen vaatimusten täyttäminen tulisi niin kalliiksi, että vaiheessa 1 tunnistetun strategisesti tärkeän asiakkaan elinkaariarvopotentiaali pienenee niin paljon, ettei kyseessä enää olekaan strategisesti tärkeä asiakas. (Buttle 2000).



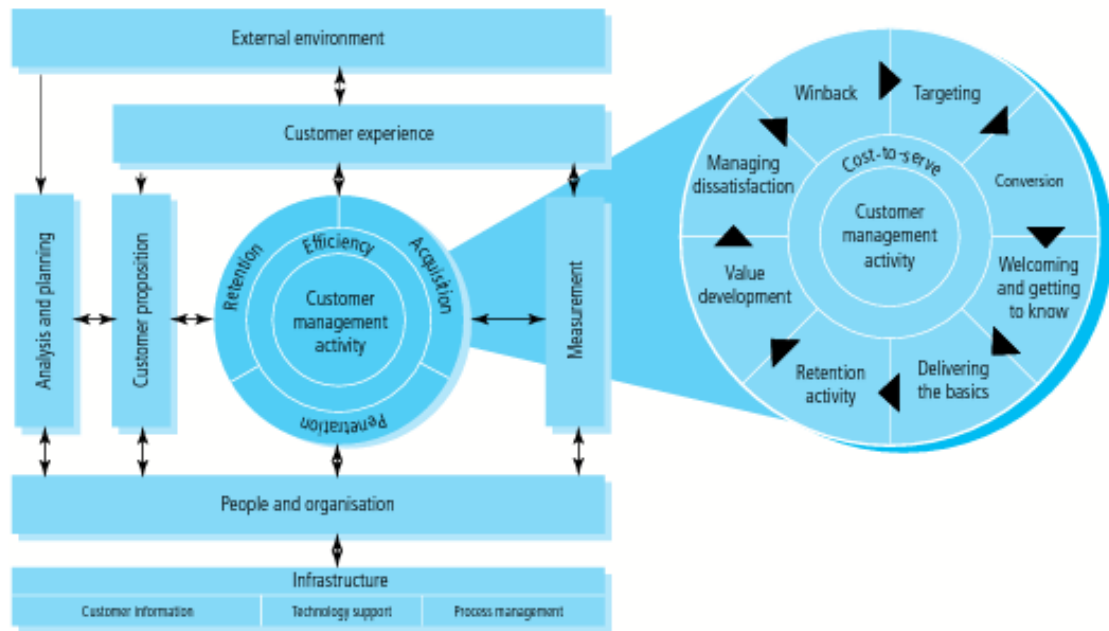
**Kuva 2.** CRM Value Chain-mallin prosessikaavio (Buttle 2009 s. 20).

Toinen hyvin tunnettu asiakkuudenhallinnan prosessimalli on IDIC-malli, jota konsultit Don Peppers ja Martha Rogers ovat kehittäneet 1990-luvulta lähtien. IDIC-mallissa asiakkuudenhallinnan prosessi koostuu neljästä vaiheesta, joiden alkukirjaimista nimi IDIC tulee:

- Identify: Tunnista keitä asiakkaasi ovat ja opi ymmärtämään heitä syvällisellä tasolla.
  - Differentiate: Etsi asiakkaiden joukosta ne, jotka ovat kannattavimpia nyt ja/tai tulevaisuudessa.
  - Interact: Varmista, että todella ymmärrät asiakkaan odotukset ja asiakkaan suhteet muihin toimijoihin tai sidosryhmiin.
  - Customize: Rääätälöi tarjoomaasi ja asiakkaan suuntaan tapahtuvaa viestintää sel-laiseksi, että asiakkaan odotukset täyttyvät.
- (Peppers & Rogers 2004.)

IDIC-mallissa kaksi ensimmäistä vaihetta kuuluu analyyttiseen asiakkuudenhallintaan ja kaksi jälkimmäistä operatiiviseen.

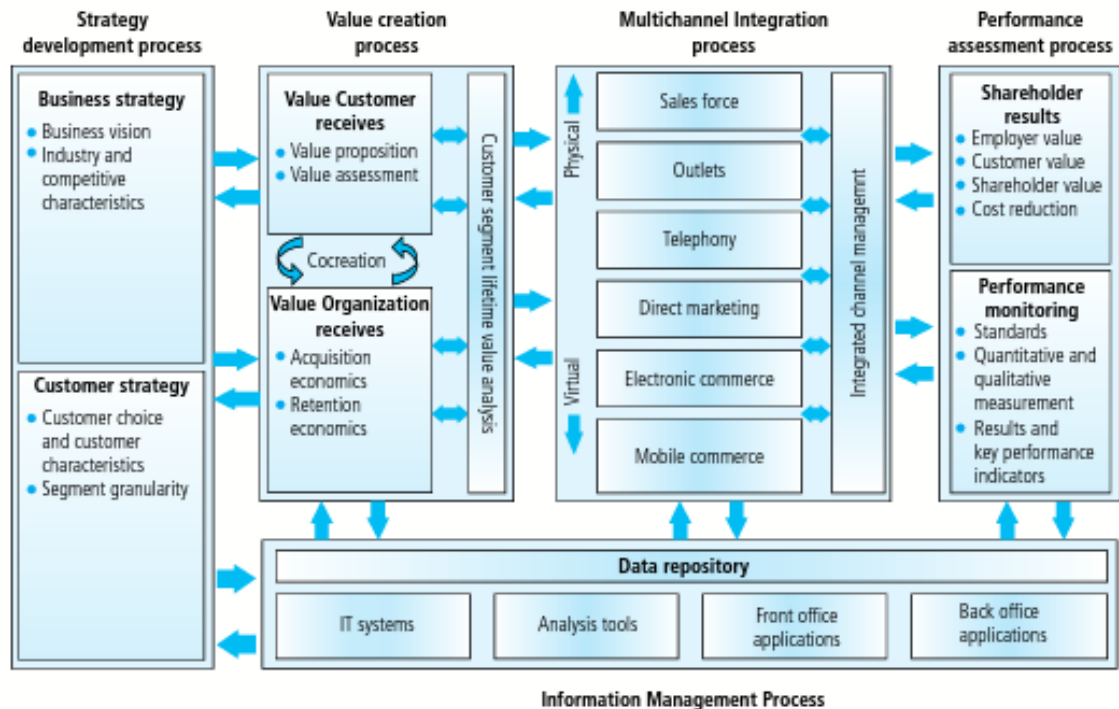
Toinen konsulttien kehittämä asiakkuudenhallinnan prosessimalli on QCi, jonka prosessaavio on esitetty kuvassa 3. QCi-mallin esittelivät Neil Woodcock, Merlin Stone ja Bryan Foss 2003 julkaistussa teoksessa *The Customer Management Scorecard*. Kaavion keskiössä on varsinainen asiakkuudenhallinnan prosessi, joka vastaa kulultaan aiemmin esitettyjä malleja. Erikoisuutena kuitenkin kaavion ulkoreunoilla on esitetty muita tähän prosessiin vaikuttavia tekijöitä. (Woodcock et al 2003)



**Kuva 3.** QCi-mallin prosessikaavio. (Buttle 2009 s. 19)

Neljäs ja viimeinen tässä tutkimuksessa esiteltävä asiakkuudenhallinnan prosessimalli on Adrian Paynen kehittämä malli, jota kutsutaan usein kehittäjänsä nimellä Paynen malliksi. Paynen mallissa asiakkuudenhallinnan kokonaisuus koostuu viidestä osaprosessista samalla tavalla kuin Buttlen CRM Value Chain-mallissa. (Payne 2006.) Buttlen ja Paynen mallien ero on kuitenkin se, että Buttlen mallissa osaprosessit ovat kronologisessa järjestyksessä ja Paynen mallissa eivät, eikä niiden välille oikeastaan edes voida määrittää varsinaista kronologista järjestystä. Kuvassa 4 on esitetty Paynen mallin prosessikaavio. Lisäksi Paynen mallista on tunnistettavissa suora jako strategiseen, analyttiseen ja operatiiviseen asiakkuudenhallintaan, kun taas Buttlen mallissa tällaista jakoa ei voida oikeastaan havaita. Buttlen mallissa jokainen osaprosessi taas jakautuu asiakkuudenhallinnan eri tasoihin.





**Kuva 4.** Paynen mallin prosessikaavio (Buttle 2009 s. 21).

Kuten edellä esitellyistä asiakkuudenhallinnan prosessin teoreettisista malleista voidaan havaita, niiden kaikkien välillä on hyvin merkittäviä yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyyksistä tärkeimpänä voidaan pitää kaikkien mallien lähtökohtaa, joka on asiakkaiden analysointi ja saadun asiakastiedon hyödyntäminen oman toiminnan kehittämisessä.

### 2.1.1 Strateginen asiakkuudenhallinta

Strategisen asiakkuudenhallinnan prosessin tavoite on luoda asiakaskeskeinen yrityskulttuuri, jonka tavoitteena on kannattavien asiakkaiden hankkiminen ja pitäminen. Asiakaslähtöinen yrityskulttuuri voi näkyä käytännössä esimerkiksi

- resurssien tai panosten sijoittamisella siten, että ne tuottavat asiakkaalle erityistä lisäarvoa tai maksimoivat asiakastytyvyyden
- yrityksen palkitsemisjärjestelmän sitomisella lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle, asiakastytyvyyteen tai johonkin muuhun vastaavaan mittariin
- asiakastiedon hyödyntämisellä yrityksen operatiivisissa prosesseissa (Buttle 2009 s. 5.)

Asiakaslähtöisyys on kuitenkin vain yksi tapa johtaa yrityksen toimintaa, eikä se ole missään nimessä ainoa oikea. Esimerkiksi Kamensky (2014, s 235 – 300), Kotler (2000, s. 17) ja Buttle (2009, s. 5) tunnistavat muun muassa seuraavat neljä erilaista yrityksen liiketoimintastrategian lajia:

- Tuotokeskeinen yritys uskoo, että kilpailuetu saavutetaan tarjoamalla asiakkaille parhaat tuotteet. Usein asiakastutkimusta tehdään vähän ja johdon päätökset perustuvat olettamuksiin siitä, mitä asiakkaat haluavat. Tuotokeskeinen liiketoimintastrategia voi olla hyvinkin toimiva, kun kyseessä on esimerkiksi huipputeknologiaa tai erikoisasiantuntijapalveluja toimittava yritys, jonka toiminta-ajatus perustuu juuri siihen että kukaan kilpailija ei pysty toimittamaan yhtä hyvää tuotetta kuin he.
- Tuotantokeskeinen yritys uskoo, että kilpailuetu saavutetaan organisoimalla tuotannon mahdollisimman tehokkaasti ja siten tarjoamalla asiakkaille halvimpia hintoja. Tuotantokeskeinen liiketoimintastrategia voi toimia esimerkiksi sellaisella toimialalla, jonka asiakkaiden on ”pakko” ostaa jonkin alan yrityksen tuotteita, eikä alan eri toimijoiden tuotteissa ole tai niissä ei voida edes saavuttaa merkittäviä teknisiä eroavaisuuksia. Tällainen tilanne voi johtua esimerkiksi tuotteen ominaisuuksien standardoinnista tai niin kutsutusta kypsästä toimialasta, jolla kilpailuedun saaminen muilla keinoilla on vaikeaa.
- Myyntikeskeinen yritys uskoo, että kilpailuetu saavutetaan markkinointiin ja myyntiin panostamalla. Myyntikeskeisyys seuraa usein tuotantokeskeistä liiketoiminta-ajattelua kun yritys tai toimiala saavuttaa pisteen, jossa hinnalla kilpailu ei enää ole mahdollista tai järkevää.
- Asiakaskeskeinen yritys uskoo, että kilpailuetu saavutetaan asiakkaiden käyttäytymistä ja yrityksen kilpailijoita tutkimalla, jolloin asiakkaille voidaan tarjota parasta lisäarvoa tuottavia ratkaisuja tai tuotteita. Asiakaskeskeisen yrityksen toiminnan lähtökohtana on oppia jatkuvasti asiakkaitensa tarpeista ja kilpailutilanteesta, jotta yritys pystyisi mukautumaan tilanteeseen ja tarjoamaan asiakkailleen parhaan mahdollisen palvelun.

Rakennusalaa on viimeaikoina kritisoitu etenkin liiallisesta tuotokeskeisyydestä, mutta menestyvät urakkaliiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat perinteisesti olleet liiketoimintastrategioiltaan ensisijaisesti tuotantokeskeisiä. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että rakennusalalla urakkakilpailuiden ja siten suuremman markkinaosuuden voittaminen oli pitkään ja on osittain edelleenkin kiinni ainoastaan siitä, kuka tarjoaa urakan halvimalla hinnalla.

### 2.1.2 Operatiivinen asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan operatiivinen taso koostuu niistä toimenpiteistä ja työkaluista, joilla strategian tavoitteet kannattavien asiakkaiden hankkimisesta ja pitämisestä pyritään panemaan täytäntöön. Tähän on olemassa monia työkaluja, ja yrityksen on löydettävä niistä omaan toimintaansa ja omaan toimialaansa sopivat. Operatiivisen asiakkuudenhallinnan työkalu voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden maksimointiin tähtäävä osaprosessi tai toimintamenetelmä.

Operatiivisen asiakkuudenhallinnan työkalut ovat pääasiassa erilaisia tietokantaperusteisia järjestelmiä, ja usein mielletään virheellisesti, että asiakkuudenhallinta tarkoittaa vain ja ainoastaan näiden työkalujen hyväksikäyttöä. Tällainen ajattelutapa jättää kokonaan huomiotta asiakkuudenhallinnan tärkeimmän osa-alueen eli asiakkuudenhallinnan strategisen tason. (Buttle 2009 s. 29 & s. 35 – 38.)

Nämä työkalut voidaan jakaa raa’asti kolmeen eri pääryhmään:

- Markkinoinnin automaatiojärjestelmät
- Myynnin automaatiojärjestelmät
- Palvelun automaatiojärjestelmät

(Buttle 2009 s. 30.)

Markkinoinnin automaatio (engl. marketing automation, lyh. MA) tarkoittaa järjestelmää, joka mahdollistaa esimerkiksi markkinointikampanjojen ja -viestinnän kohdentamisen asiakkaille heidän henkilökohtaisten tietojensa, ostohistoriansa tai analyyttisen asiakkuudenhallinnan tuottaman tiedon perusteella, mikä johtaa markkinointiprosessin tehostumiseen. Markkinointiviestejä voidaan kohdentaa myös esimerkiksi erilaisten tapahtumien kuten päättymässä olevan palvelusopimuksen perusteella. Rakennusosalalla ja etenkin urakaliiketoiminnassa markkinoinnin automaatiojärjestelmien hyödyllisin ominaisuus on kuitenkin asiakkaisiin liittyvän tiedon kerääminen, hallinnoiminen ja sen yhdistäminen asiakkaista analyyttisillä menetelmillä kerätyyn tietoon. (Buttle 2009, s. 30, s. 415 – 439.)

Myynnin automaatiojärjestelmät (engl. sales-force automation, lyh. SFA) ovat se, mitä operatiivinen asiakkuudenhallinta on alun alkaen tarkoittanut. Myynnin automaatiojärjestelmät ovat usein osa pyrkimystä standardoida tai tehostaa yrityksen myyntiprosessia, jonka yksinkertaistettu perusmalli on esitetty kuvassa 5. SFA-järjestelmissä on paljon erilaisia mahdollisia komponentteja ja toimintoja. Projektiperustaisessa liiketoiminnassa hyödyllisiä toimintoja voivat olla esimerkiksi asiakastietokanta, josta löytyy jokaisen entisen ja nykyisen asiakkaan kontaktitiedot, ostohistoria ja yrityksen asiakasvastaava yhdistettynä asiakkaasta analyyttisillä menetelmillä hankittuun tietoon, sopimustietojen ja muiden dokumenttien hallintajärjestelmä tai myynti- tai tarjousprosessin ohjausjärjestelmä. (Artto et al 2006 s. 61 – 62.) Kuvassa 5 on esitetty myös asiakkaan ostoprosessin ja myyntiprosessin liittyminen asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheisiin.



**Kuva 5.** Myyntiprosessin perusmalli. Lisäksi kuvassa on esitetty myös asiakassuhteen eri vaiheet, asiakkaan ostoprosessin perusmalli ja niiden yhteys myyntiprosessiin (mukaillen Vahvaselkä 2004 s. 143).

SFA-järjestelmiä voidaan mukauttaa periaatteessa millaisen tahansa myyntiprosessin tueksi, mille tahansa toimialalle. Esimerkiksi kuvassa 5 esitetty suunnittelu- ja valmisteluvaihe voi rakennusalanalla tarkoittaa tarjouksen muodostamista, päätöstä tarjota tai jättää tarjoamatta, projektiorganisaation muodostamista jne. Rakennusalan myyntiprosessia käsitellään tässä tutkimuksessa tarkemmin luvussa 2.3. (Buttle 2009 s. 30, s. 399 – 406.)

Palvelun automaatiojärjestelmät ovat järjestelmiä, joiden tarkoituksena on toimia työkaluna yritykselle hallita asiakkaille tuotettavia palveluja, etenkin asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa. Järjestelmän luonteesta johtuen ne eroavat toisistaan valtavasti riippuen siitä, millaista palvelua ollaan toimittamassa. Esimerkiksi jonkin vähittäiskaupan asiakaspalvelukeskuksessa tapahtuva asiakaskohtaaminen puhelimitse voi vaatia tietoa siitä, mitä asiakkaalle on myyty, kuka on myynyt ja koska, miten on laskutettu, onko palvelussa ollut ennen ongelmia jne. Toisaalta taas esimerkiksi rakennusyrityksen takuutöissä tai kiinteistöhuollossa tärkeää on, että palvelupyynnöt/työmääräykset ja asiakkaan toiveet/vaatimukset välittyvät oikeasisältöisinä toteuttavaan portaaseen, toteutus valvotaan ja palvelupyynnön aiheuttanut ongelma hoidetaan kerralla kuntoon. Näihin erilaisiin tarkoituksiin tarvitaan luonnollisesti erilaiset palvelun automaatiojärjestelmät. (Buttle 2009 s. 31.)

Kun edellä kuvatut järjestelmät yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi joka myös integroi mukaan muun muassa analyttisten menetelmien keräämän ja tuottaman asiakastiedon, voidaan puhua varsinaisesta operatiivisesta CRM-järjestelmästä. Kun tämä tieto on oikeiden henkilöiden saatavilla asiakasrajapinnassa oikeaan aikaan, voidaan teoriassa tuottaa

asiakkaalle yhdenmukainen palvelu ajallaan, sellaisena kuin myyjä on sen myynyt ja asiakas tilannut. (Hellman & Värilä 2009 s.87 – 89.)

Rakennusalan kontekstissa edellä kuvattujen järjestelmien ja työkalujen hyöty on usein kuitenkin rajallinen. Siksi tässä on luontevaa tarkastella luvussa 2.1 esitellyissä asiakkuudenhallinnan prosessimalleissa kuvattuja operatiivisen asiakkuudenhallinnan osia: lisäarvon luomista asiakkaalle ja asiakkaiden päätöksentekoprosessin tunnistamista.

Lisäarvon luomista asiakkaalle ei ole aiemmin tutkittu kovinkaan kattavasti. Keräsen & Jalkasen (2013) lisäarvoa muodostuu asiakkaalle kahdella tavalla. Tuotantoprosessiin liittyvänä ei-rahallisena lisäarvona voidaan pitää esimerkiksi hyvää asiakaskokemusta tai asiakkaan oman kuormituksen vähenemistä. Toisaalta rahallisena lisäarvona voidaan pitää esimerkiksi parempaa toiminnallista laatua, lopputuotteen parempaa toimivuutta tai tehokkaampaa tilankäyttöä. Monet lisäarvoksi ymmärretyt asiat ilmenevät usein vasta asiakkaan otettua projektin lopputuote käyttöön. Toisaalta esimerkiksi kustannustehokkaamman tuotantoprosessin tai muun vastaavan innovaation tuoma lisäarvo (eli sama toiminnallinen arvo pienemmällä kustannuksella) on helppo laskea tarkasti.

Keräsen & Jalkasen (2013) mukaan lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle ja tuotetun lisäarvon mittaamiseksi yrityksen on

- tunnistettava asiakkaan tarpeet, prosessit ja niiden taloudelliset vaikutukset,
- luotava jokin vertailupiste nykytilasta,
- luotava tarjous joka vastaa asiakkaan tarpeisiin,
- verrattava tarjottavaa ratkaisua vertailupisteeseen,
- mitattava todellisuudessa toteutunut lisäarvo, kun hankkeen lopputuote on otettu käyttöön, sekä
- kerättävä systemaattisesti tietoa toteumista, oman toiminnan kehittämiseksi.

Markkinoinnin ja myynnin kannalta on myös tärkeää, että tunnetaan asiakkaan ostokäyttäytyminen ja ostoprosessi. Kun ostoprosessi ja siihen osallistuvat henkilöt tunnetaan, voidaan vaikuttaa oikeisiin henkilöihin ja päätöksentekijöihin oikeaan aikaan.

Operatiivisessa asiakkuudenhallinnassa myös erilaisilla mittareilla on tärkeä rooli, sillä ainoastaan mittaamalla voidaan todella johtaa. Markkinointiprosessissa käytettävä mittari voi olla esimerkiksi markkinoinnin kulut uusia saatuja asiakkaita/tarjouspyyntöjä kohti ja tietty määrä saatuja tarjouspyyntöjä, myyntiprosessissa vastaavasti esimerkiksi voitettujen urakkakilpailuiden määrä suhteessa saatuihin tarjouspyyntöihin tai myyntiprosessin kulut voitettua urakkakilpailua kohti.

Olennaista on kuitenkin, että etenkin markkinoinnin ja myynnin järjestelmien tukena käytetään seuraavassa luvussa esiteltävää asiakkuudenhallinnan tasoa, analyttistä asiakkuudenhallintaa. Ilman ajankohtaista, helposti saatavilla olevaa tietoa esimerkiksi asiakkaan ostohistoriasta, muista erityispiirteistä, tarpeista ja pitkän aikavälin kannattavuudesta ei

operatiivisen asiakkuudenhallinnan järjestelmistä saada kaikkea mahdollista lisäarvoa yritykselle.

### 2.1.3 Analyttinen asiakkuudenhallinta

Analyttisellä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan niitä menetelmiä ja työkaluja, joilla kerätään, tuotetaan ja jaetaan tietoa hyödynnettäväksi prosessin muissa osissa. Koko prosessin kannalta analyttinen asiakkuudenhallinta on hyvin merkittävässä osassa. Kuten edellisissä luvuissa on kuvattu, käytännössä jokainen asiakkuudenhallinnan prosessimalli ja yksittäiset osaprosessit pohjautuvat siihen, että asiakkaista on käytettävissä ajankoh- taista tietoa, jonka avulla esimerkiksi markkinointi voi kohdentaa toimintaansa paremmin ja myynti voi tehdä kannattavammille asiakkaille parempia tarjouksia. (Buttle 2009 s. 9.)

Analyttisen asiakkuudenhallinnan työkalujen ja menetelmien pohjalla on aina tietokanta asiakkaisiin liittyvästä tiedosta. Ilman sitä analyysia ei voida tehdä. Monissa yrityksissä suuri osa asiakkuudenhallinnan kannalta kiinnostavasta tiedosta on jo oikeastaan ole- massa, mutta se on hajautunut eri paikkoihin, eikä se siten ole hyödynnettävissä. Lisäksi tarvittavan tiedon määrä on valtava, eivätkä kaikki ihmiset tarvitse tai edes halua kaikkea tietoa. Myös tiedon määrän kasvaessa tietokannat monimutkaistuvat ja virheiden määrä kasvaa. Siksi CRM-järjestelmissä tietokanta koostuu usein kahdesta keskenään keskuste- levasta osasta. Toisessa on koko ajan päivittyvä, nykyhetken tieto esimerkiksi asiakkai- den ostohistoriasta, sisällä olevista tilauksista ja yhteyshenkilöistä, kun taas toisessa, har- vemmin päivitettävässä tietokannassa on varsinainen analyysiin käytettävä ja analysoitu tieto. Tällainen jako voidaan tehdä yksinkertaisesti siksi, että asiakaskohtaamisissa on tärkeää, että käytettävissä on relevantti, viimeisin tieto esimerkiksi asiakkaan tilauksista, mutta taas esimerkiksi neljä kertaa vuodessa päivitettävä analysoidun tiedon tietokanta riittää hyvin yrityksen strategian suunnitteluun. (Buttle 2009 s. 99 – 100.)

Tietokantoja varten dataa voidaan kerätä sekä ulkoisista että sisäisistä lähteistä. Sisäisiä lähteitä ovat esimerkiksi taloushallinnon keräämä laskutustieto, myyntitieto ja yrityksen sisäiset asiakasanalyysit. Ulkoisia tiedonlähteitä taas ovat esimerkiksi erilaiset luottotie- torekisterit, yleiset tilastojulkaisut, markkinatutkimukset ja yritystietopalvelut kuten esi- merkiksi Tilaajavastuu.fi. (Buttle 2009 s. 100 – 101.)

Pelkkä tietokanta täynnä dataa ei kuitenkaan vielä ole hyödyllinen asiakkuudenhallinnan näkökulmasta, vaan olemassa olevaa dataa pitää myös jatkojalostaa eli analysoida. Eri- laisia tapoja analysoida ja esittää dataa on käytännössä yhtä monta kuin erilaisia tiedon tarpeita ja sen tarvitsijoita. Yleisesti tietoa kuitenkin esitetään joko standardoituina ra- portteina peruskäyttäjille, tai tietokannan ylläpitäjien tekemien tietokantakyselyjen avulla kun halutaan täsmällisempää, tai hyvin spesifiä tietoa. Dataa voidaan analysoida esimer- kiksi klusteroimalla, etsimällä korrelaatioita ja ajallisia kausaliteetteja (jos asiakas ostaa X tai Y, niin todennäköisesti hän ostaa lähitulevaisuudessa myös Z), luokittelemalla ja

luomalla matemaattisiin malleihin perustuvia ennusteita tulevasta menneiden tapahtumien ja muiden tunnettujen muuttujien perusteella. Näillä menetelmillä pyritään asiakkuudenhallinnan kontekstissa saamaan vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Miten asiakaspohjamme voidaan segmentoida?
- Millaiset asiakkaat ovat kannattavimpia?
- Millaiset asiakkaat ovat tulevaisuudessa kannattavimpia?
- Kuinka paljon asiakkaan hankkiminen maksaa?
- Millaisia asiakkaita tulisi houkutella pysymään yrityksen asiakkaina?
- Entä miten heidät saadaan pysymään yrityksen asiakkaina?

(Buttle 2009 s. 113 – 116.)

## **2.2 Asiakkaiden tunnistaminen, arvotus ja segmentointi**

Kaikissa luvussa 2.1 kuvatuissa asiakkuudenhallinnan prosessimalleissa asiakkaiden tunnistaminen ja heidän arvonsa määrittäminen on osa asiakkuudenhallinnan prosessia. Tämä vaihe koskettaa sekä asiakkuudenhallinnan strategista, operatiivista että analyttistä tasoa. Asiakkaiden segmentoinnin tarkoitus taas on hallita sekä potentiaalisten että nykyisten asiakkaiden suurta määrää organisoimalla eri asiakkaat mahdollisimman homogeenisiin ryhmiin. Asiakkaiden jakamisesta erilaisiin segmentteihin saadaan se hyöty, että asiakasryhmiä voidaan tarkastella omina, sisäisesti ominaisuuksiltaan samankaltaisina ryhminä. Kun ryhmä on riittävän homogeeninen, sen jäsenillä on yleensä myös tapana olla esimerkiksi ostokäyttäytymiseltään tai erityisvaatimuksiltaan samankaltaisia.

Tämä luvun ydinsisältö on selittää:

- Millaisia olennaisia asiakasryhmiä on olemassa.
- Miten asiakaskunta voidaan jakaa erilaisiin hallittaviin kokonaisuuksiin.
- Miten erilaisten asiakkaiden tai asiakasryhmien välisiä eroavaisuuksia voidaan tunnistaa ja hallita.

### **2.2.1 Strategiset asiakkaat**

Asiakkailla voi olla rahallisen arvon lisäksi myös muunlaista strategista arvoa, mikä pitää esimerkiksi Buttlen (2000) mukaan huomioida asiakasportfoliota muodostettaessa ja sen asiakkaiden arvoja määritettäessä. Kuitenkin esimerkiksi van Raaij'n (2005) mukaan ”strategisen arvon” määrittäminen voi olla hyvin ongelmallista. Jos strategista arvoa ei pystytä perustelemaan rahallisesti esimerkiksi merkittävänä riippuvuussuhteena tai liisäntyneenä myyntinä muille asiakkaille, ei varsinaista strategista arvoa välttämättä edes ole olemassa (van Raaij 2005 s. 378).

Asiakkaista voidaan erottaa neljä erilaista strategisesti tärkeää asiakastyyppeä. Ensimmäinen näistä on asiakas, joka yksinkertaisesti ostaa rahallisesti todella suuria määriä. Nämä asiakkaat eivät kuitenkaan aina ole välttämättä kannattavimpia asiakkaita, sillä palvelun tuottaminen heille saattaa olla todella kallista esimerkiksi korkean vaatimustason tms. takia. Parhaassa tapauksessa kuitenkin tähän tyyppiin kuuluvat asiakkaat ovat todella kannattavia. Vähentämällä palvelun tuottamisen kustannuksia optimoimalla tuotantoa vastaamaan tämän asiakastyypin vaatimuksiin voidaan saavuttaa merkittävä parannus kannattavuuteen. (Buttle 2000, Buttle 2009 s. 157 – 158.)

Toinen strategisesti tärkeä asiakastyppi ovat niin kutsutut edelläkävijäasiakkaat, joita kaikki muut esimerkiksi samalla toimialalla toimivat potentiaaliset asiakkaat seuraavat. Yritys kuin yritys voi olla halukas tekemään kauppaa näiden asiakkaiden kanssa vaikkakinollakatteella, koska nämä asiakkaat ovat niin merkittäviä referenssejä, jotka voivat johdattaa suureen lisämyyntiin, kun edelläkävijöiden perässä seuraavat yritykset alkavat hankkia samoja tuotteita, tiloja tai palveluja kuin edelläkävijät. (Buttle 2000, Buttle 2009 s. 157 – 158, van Raaij 2005 s. 380.)

Kolmas strategisesti tärkeä asiakasryhmä ovat inspiroijat. Inspiroija-asiakkaat ovat sellaisia, jotka esimerkiksi löytävät uusia tapoja käyttää vanhoja tuotteita, parantaa laatua tai vähentää tuotantokustannuksia ja keksivät kokonaan uusia tuotteita. Tällaiset asiakkaat ovat usein vaativia eikä tällaisten asiakkaiden elinkaariarvo ole välttämättä kovin korkea. Kuitenkin tällaiset asiakkaat voivat tarjota yritykselle muunlaista arvoa ja mahdollisuuksia oman toiminnan kehittämiseen. Tällaisista asiakkaista saatuja oppeja voidaan hyödyntää vähemmän vaativien asiakkaiden palvelemisessa paremmalla tehokkuudella tai katteella. (Buttle 2000, Buttle 2009 s. 157 – 158, van Raaij 2005 s. 380.)

Viimeinen strategisesti tärkeä asiakastyppi on niin kutsuttu kulumagneetti, eli asiakas joka maksaa suhteettoman suuren määrän yrityksen kiinteistä kustannuksista verrattuna asiakkaan palvelemiseen kuluvaan tuotantokapasiteettiin tai resursseihin. Kulumagneettiasiakkaat mahdollistavat pienempien asiakkaiden palvelemisen kannattavasti. (Buttle 2000, Buttle 2009 s. 157 – 158, van Raaij 2005 s. 378 – 380.)

Kaikki asiakkaat eivät välttämättä kuulu näistä ryhmistä mihinkään, ja yksi asiakas voi samanaikaisesti kuulua useampaan edellä mainituista ryhmistä.

## **2.2.2 Asiakkuuksien kannattavuuden analysointi**

Asiakkaan kannattavuutta yritykselle on tutkittu jo 1930-luvulta lähtien. Asiakaskannattavuuslaskennassa käytetään nykypäivänä pääosin kolmea erilaista laskentamenetelmää ja niiden eri variaatioita: asiakaspääoma, asiakaskannattavuus ja asiakkaan elinkaariarvo (josta kirjallisuudessa käytetään myös termiä elinkaariarvopotentiaali, esim. Buttle 2000). (Hellman & Värilä 2009 s. 125 – 126.)



Näiden mallien ero on se, että asiakaskannattavuus huomioi ainoastaan asiakkaan kannattavuuden nykyhetkessä yhden myynnin tai myyntien sarjan perusteella. Asiakkaan elinkaariarvossa pyritään lisäksi ennustamaan myös tulevaa ostokäyttäytymistä ja sen tuomia tuottoja, sekä joissakin malleissa myös esimerkiksi tyytyväisen asiakkaan tekemien suullisten suositusten tuomia lisämyyntejä muilta asiakkailta. (Mutanen 2005, s. 2-4.) Asiakaskannattavuutta voidaankin perustellusti pitää operatiivisen tason työkaluna asiakkuuden kannattavuuden analysointiin, kun taas asiakkaan elinkaariarvo on lähtökohteisesti strategiseen päätöksentekoon tarkoitettu työkalu (Cermak 2015).

Asiakaspääoma eroaa asiakaskannattavuudesta ja asiakkaan elinkaariarvosta merkittävästi. Siinä missä asiakaskannattavuus ja asiakkaan elinkaariarvo ovat nettotulokseen tai nettonykyarvoon verrattavia tunnuslukuja, voidaan asiakaspääomaa verrata lähinnä taaseeseen. Asiakaspääoma on huomattavasti elinkaariarvoa tai kannattavuutta subjektiivisempi tunnusluku, eikä sen absoluuttisen numeerisen arvon määrittelemine ole kovinkaan olennaista sen käytettävyyden kannalta. Absoluuttisen arvon sijaan arvon muutokset ja niiden seuranta tai ennustaminen on asiakaspääoman tärkeintä antia yrityksen johdolle. (Hellman & Värilä 2009 s. 180 – 184.)

### 2.2.3 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus tai asiakaskate (engl. customer profit tai customer profit analysis, lyh. CP tai CPA) on kolmesta edellä mainitusta asiakkuuden kannattavuuden analysoimiseen käytettävästä tunnusluvusta yksinkertaisin ja helppokäyttöisin. Asiakaskannattavuuden perusajatus on se, että asiakkaan yritykselle tuomista tuotoista vähennetään asiakkaan hankkimiseen ja palvelemiseen menneet kulut sekä muut liittyvät yleiskulut. (Hellman & Värilä 2009 s. 126.)

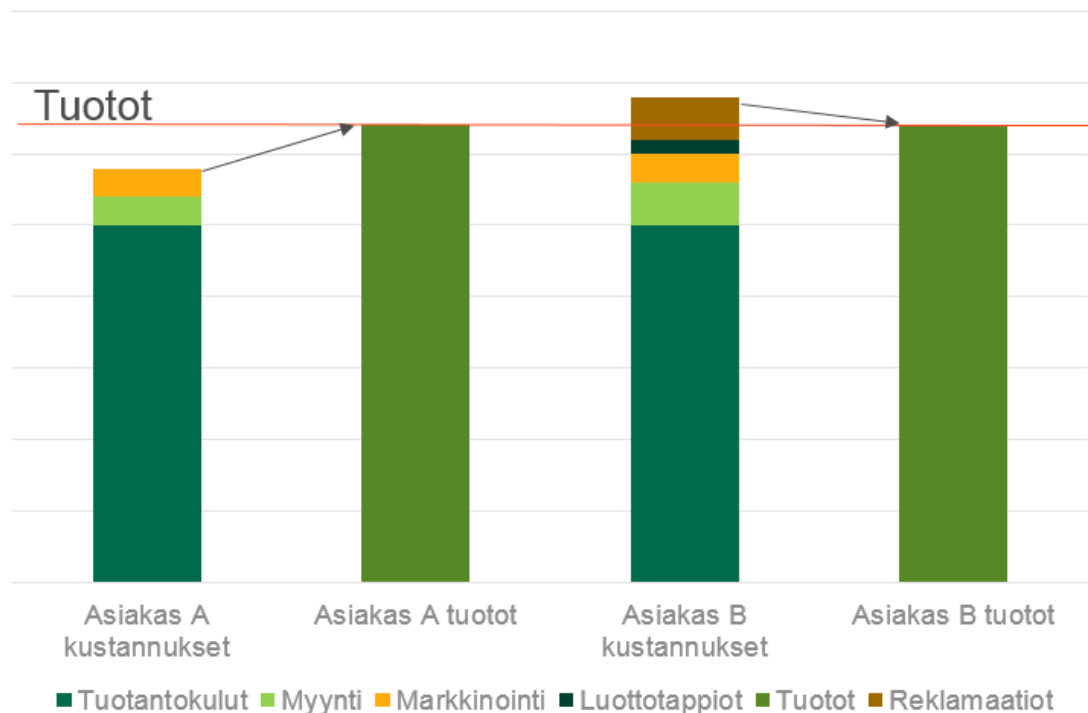
Taulukossa 1 on esitetty yleinen malli asiakaskannattavuuslaskelmasta. Rakennusalalla monet taulukossa 1 esimerkiksi asiakate II tai III jälkeen huomioitavista kustannuksista (esimerkiksi toimituskustannukset, reklamaatiot ja virhekustannukset) lasketaan usein suoraan työmaan ”valmistuskuluiksi”, eli tässä laskelmassa ne olisi laskettu mukaan jo asiakskate I:n.

Asiakaskannattavuuslaskelma on matemaattisesti hyvin yksinkertainen. Kuitenkin yleinen ongelma sen muodostamisessa on esimerkiksi yleiskustannusten, myynnin ja markkinoinnin kulujen jyvitys asiakaskohtaisesti. Rakennusalalla tämä ei ole niin suuri ongelma, sillä projektituotannossa epäsuorien kulujen kohdistaminen yksittäiselle asiakkaalle on suhteellisen helppoa, kun yksi asiakas ostaa esimerkiksi 15 miljoonalla eurolla yhden projektin sen sijaan, että 15 000 asiakasta ostaisi kukin 1000€ edestä tuotteita. Asiakaskannattavuuslaskelman suurin hyöty on se, että se on hyvin helppolukuinen ja siten tavallaan säälimätön: se paljastaa helposti, mikä osa yrityksen prosessista ei toimi halutulla tavalla.

**Taulukko 1.** *Esimerkki asiakaskannattavuuslaskelmasta (mukaillen Hellman & Värilä 2009).*

<b>ASIAKASKANNATTAVUUSLASKELMA</b>	
<b>Asiakkaan ostot:</b>	<b>200 000 €</b>
- Valmistuskustannukset	- 140 000 €
- Alennukset yms.	-24 000 €
<b>Asiakaskate I</b>	<b>36 000 €</b>
- Myynnin kustannukset	-5 000 €
- Toimituskustannukset	-1 500 €
- Laskutuskustannukset	-500 €
- Luottokustannukset tai tuotot	+5 600 €
<b>Asiakaskate II</b>	<b>34 600 €</b>
- Asiakassuhteen hoitokustannukset	-1 600 €
- Asiakassuhteen ylläpitokustannukset	-1 200 €
- Palvelukustannukset	-1 800 €
<b>Asiakaskate III</b>	<b>30 000 €</b>
- Poikkeama/virhekustannukset	-1 500 €
- Reklamaatiokustannukset	-900 €
- Palautukset ja peruutukset	-100 €
- Takuukustannukset	-1 900 €
- Luottotappiot tai perintäkustannukset	0 €
<b>Asiakastulos I</b>	<b>25 600 €</b>
- Asiakkaan suht. osuus yleiskuluista	-3 000 €
<b>Asiakastulos II</b>	<b>22 600 €</b>
- Asiakasinvestointikustannukset	-1 500 €
<b>Asiakasvoitto</b>	<b>21 600€</b>

Jos esimerkkilaskelmassa rivi asiakaskate III on tavoitteen mukainen, mutta rivi asiakastulos I paljon alle tavoitteen, voisi olla perusteltua olettaa, että tuotannon laadussa on jotain vikaa. Vastaavasti jos asiakaskate II on korkea mutta asiakaskate III alle tavoitteen, ei yrityksen markkinointi- ja myyntiprosessi välttämättä toimi riittävän tehokkaasti. Kuvassa 6 on esitetty graafisesti yksinkertaistettu kannattavuuslaskelma kahden eri asiakkaan tilanteesta, jossa kummankin asiakkaan tuotantokulut ovat samat ja saatu tuotto sama, mutta muut asiakaskannattavuuslaskelmaan sisällytettävät kulut eivät. Perinteisillä kannattavuuslaskennan menetelmillä kummankin asiakkaan tai hankkeen kannattavuutta voitaisiin pitää samana, riippuen tietysti käytettävästä laskentatavasta.

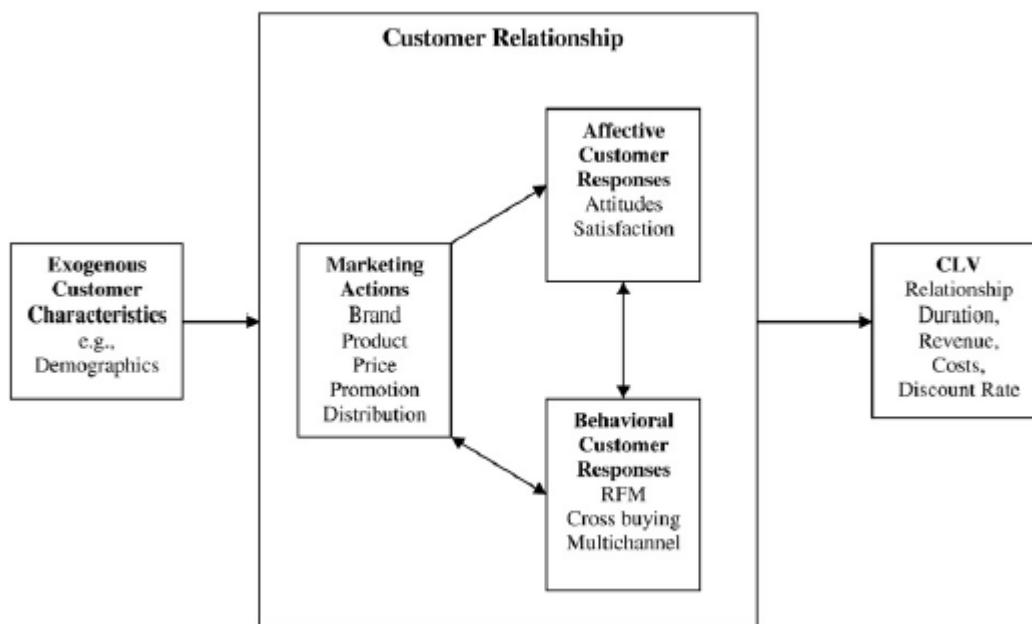


**Kuva 6.** Kahden eri asiakkaan kannattavuus (mukaijen van Raaij 2005).

Asiakaskannattavuuslaskelmassa on kuitenkin yksi perustavanlaatuinen ongelma: se ei ole käyttökelpoinen tulevien tapahtumien ennustamiseen, vaan ennemmin nykyhetkessä tapahtuvaan kannattavuuden arviointiin tai menneisyyden raportointiin. Tästä syystä tulevaisuuden ennustamista ja pitkän tähtäimen strategista suunnittelua varten on kehitetty toinen työkalu, asiakkaan elinkaariarvo. (Hellman & Värilä 2009 s. 130.)

## 2.2.4 Asiakkaan elinkaariarvo

Asiakkaan elinkaariarvo *CLV* (customer lifetime value, käytetään myös termiä lifetime value, lyh. *LTV*) (Buttle 2009 s. 35) on matemaattinen tapa arvioida asiakkaan tai asiakasryhmän kannattavuutta, jossa huomioidaan koko asiakkuuden elinkaari. Sen määrittämiseksi on olemassa erilaisia tapoja, jotka eroavat toisistaan pääasiassa siinä kuinka asiakkaan palvelemiseen kuluva kustannuksia, tulevia kassavirtoja tai muita muuttujia, kuten esimerkiksi suositusten tuomaa lisämyyntiä muille asiakkaille halutaan huomioida. (Mutanen 2005 s. 2, Blattberg, Byung-Do & Neslin 2009 s. 158 – 159). Kuvassa 7 on esitetty asiakkaan elinkaariarvoon vaikuttavia tekijöitä.



**Kuva 7.** Asiakkaan elinkaariarvon muodostavia tekijöitä (Blattberg et al 2009)

Koska asiakkaan elinkaariarvolle *CLV* on olemassa monia eri määritelmiä, on tärkeää tarkentaa mitä niistä käytetään ja pitäytyä siinä määritelmässä. Olennaisimmat erot erilaisten mallien välillä ovat missä vaiheessa asiakassuhteesta aiheutuvat kustannukset huomioidaan, mitä muuttujia asiakkaan elinkaariarvon laskentaan sisällytetään ja kuinka tarkasti muuttujia halutaan huomioida. Muuttujien arvojen tarkkuuden valinnassa kyse on pääasiassa siitä, miten tarkasti muuttujaa voidaan ennustaa matemaattisesti, kuinka suuri vaikutus muuttujalla on lopputulokseen, kuinka tarkat lähtötiedot muuttujan ennustamiseen tarvitaan ja voidaanko sellaiset tiedot kerätä järkevällä vaivannäöllä suhteessa saadun tiedon arvoon.

Pfeifer, Haskins ja Conroy (2005) käyttävät termiä *CLV* sellaisesta laskentamallista, jossa huomioidaan ainoastaan positiiviset kassavirrat, ja negatiiviset huomioidaan asiakaskanattavuutta *CP* muodostettaessa. Blattberg, Malthouse & Neslin (2009) taas käyttävät termiä *CLV* laskentamallista, jossa huomioidaan sekä negatiiviset että positiiviset kassavirrat. Koska rakentamisessa ja projektiperustaisessa liiketoiminnassa yleensäkin palvelun tuottamisen ja luvussa 2.1.2 esitetyn suunnittelu- ja valmisteluvaiheen kustannukset voivat vaihdella suuresti asiakas- ja projektikohtaisesti, voi rakennuslalla olla toimivampi ratkaisu sisällyttää asiakkaan hankkimisesta ja asiakkaalle palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset suoraan asiakkuuden elinkaariarvoon. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään Blattbergin esittämään malliin.

Asiakkaan elinkaariarvo määritellään yleisesti asiakkuuteen liittyvien kassavirtojen nettonykyarvona koko asiakkuuden ajalta (Pfeifer et al 2005 p. 17, Blattberg et al 2009 p. 1). Nettonykyarvo (engl. net present value, lyhennetään NPV) on yleisesti tunnettu tapa käsitellä rahan arvon muuttumista ajan suhteen. Suoraan näihin määritelmiin perustuen voidaan siis merkitä

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{V_t}{(1+d)^{t-1}} \quad (1)$$

missä  $V_t$  on asiakkuudesta aiheutuvien kassavirtojen summa aikavälillä  $t$  ja  $d$  on diskonttauskorko. Asiakkaan elinkaariarvo on siis kaikkien aikavälien  $t$  diskontattujen rahavirtojen summa. (Blattberg et al 2009.)

Blattberg et al mallissa asiakkaan elinkaariarvoon vaikuttaa siis neljä tekijää:

- 1) Asiakassuhteen kesto. Tähän termiin voidaan sisällyttää esimerkiksi todennäköisyys sille, että asiakas on vielä  $n$  aikavälin päästä yrityksen asiakkaana. Todennäköisyys voi pohjautua esimerkiksi kerättyyn dataan asiakasuskollisuudesta tai enustavaan laskentamalliin.
- 2) Yritykselle tulevat positiiviset kassavirrat. Tähän termiin voidaan sisällyttää esimerkiksi suullisten suosittelujen tuoma lisämyynti.
- 3) Yritykselle asiakkaan palvelemisesta aiheutuvat negatiiviset kassavirrat.
- 4) Diskonttaustekijä. Diskonttaustekijä on sisällytettävä laskentaan aina, kun käsitellään rahaa suhteessa aikaan, sillä rahan arvo on riippuvainen ajasta. Diskonttaustekijään voidaan sisällyttää myös tuleviin kassavirtoihin kohdistuva epävarmuus, jolloin kassavirta arvotetaan sitä pienemmäksi, mitä myöhemmin se saadaan. Riskivarauksen sisällyttämisessä diskonttaustekijään on kuitenkin olemassa vaara, että väärällä laskentatavalla tulevaisuudessa toteutuvan riskin arvo lasketaan liian pieneksi.

Joissakin malleissa käytetään näiden tekijöiden lisäksi vielä viidettä tekijää, retention rate  $r$  aikavälillä  $t$  eli  $r(t)$ . Retention rate (suomeksi esimerkiksi säilymistekijä) kuvaa sitä, kuinka todennäköisesti joku asiakas on edelleen asiakkaana ajan  $t$  kuluttua. Ogden (2009) ehdottaa myös, että RFM-mallin kautta laskettua todennäköisyyttä asiakkaan ostokäyttäytymiselle voitaisiin käyttää terminä  $r(t)$ . Jotta tällä tavalla muodostettu ennuste asiakkaan ostokäyttäytymisestä olisi lähimainkaan luotettava, on data-alkioita oltava käytettävissä paljon. Muussa tapauksessa voisi olla parempi käyttää esimerkiksi elinaika-analyyysiin perustuvaa termiä  $r(t)$  tai puhtaasti ammattitaitoista arviota.

RFM-malli on toinen käytössä oleva, osittain CLV:n kanssa rinnakkainen asiakkaan elinkaariarvon määrittelemiseen käytettävä laskentamalli. RFM-malli tulee sanoista Recency, Frequency ja Monetary. Käytännössä RFM-mallissa asiakkaan arvo riippuu siitä, kuinka usein hän tekee ostoja (termi Frequency,  $F$ ), kuinka arvokkaita ostoja hän tekee (termi Monetary,  $M$ ) ja kuinka kauan aikaa on kulunut viimeisimmästä ostosta (termi Recency,  $R$ ). Kaikille edellä mainituille parametreille voidaan antaa subjektiivisesti erilaisia painoarvoja suhteessa kahteen muuhun tekijään riippuen siitä, minkä tyyppistä liiketoimintaa analysoiva yritys harjoittaa. (Cheng & Chen 2009.) Esimerkiksi rakennuslalla Recency-termille ei välttämättä ole järkevää antaa kovin suurta painoarvoa, sillä monet

niin kutsutut kertarakennuttajat eivät rakennuta kuin esimerkiksi kerran vuosikymmenessä. Toisaalta samalta pohjalta voidaan myös argumentoida, etteivät tällaiset asiakkaat ole siinä tapauksessa välttämättä muutenkaan kannattavia pitkällä aikavälillä, etenkin jos heidän asiakkaiksi saamiseensa kuluu paljon resursseja.

RFM-mallia käytetään siten, että ensin asiakkaat pisteytetään asteikolla 1-5 kullakin kolmesta osa-alueesta, siten että esimerkiksi 20 % jonkin muuttujan pienimmistä numeerisista arvoista saa 1 pisteen, ja vastaavasti 20 % suurimmista numeerisista arvoista saa 5 pistettä. Pisteiden jakoperusteet voidaan päättää subjektiivisesti, esimerkiksi arvo  $F > 20$  eli ”tarkasteluajana ostotapahtumia yli 20 kpl” voi antaa jossakin mallissa täydet 5 pistettä ja toisessa 3, riippuen siitä miten tämä arvo suhtautuu muihin joukon arvoihin. Yhdistettynä klusterianalyysiin RFM-malli antaa hyvät valmiudet myös esimerkiksi asiakkaiden segmentointiin, kunhan käytettävissä on riittävän suuri määrä dataa. Pienillä data-alkiomäärillä segmenttien homogeenisyys vähenee tässä analyysitavassa, jolloin ne menettävät hyödyllisyytensä strategian ja markkinoinnin näkökulmasta. Homogeenisyyden väheneminen johtuu yksinkertaisesti siitä, että mitä vähemmän data-alkioita eli asiakkaita analyysiä varten on, sitä suurempi vaihtelu saman klusterin sisälle todennäköisesti tulee, jos alkiot jaetaan ennalta valittuun määrään klustereita. (Cheng & Chen 2009.)

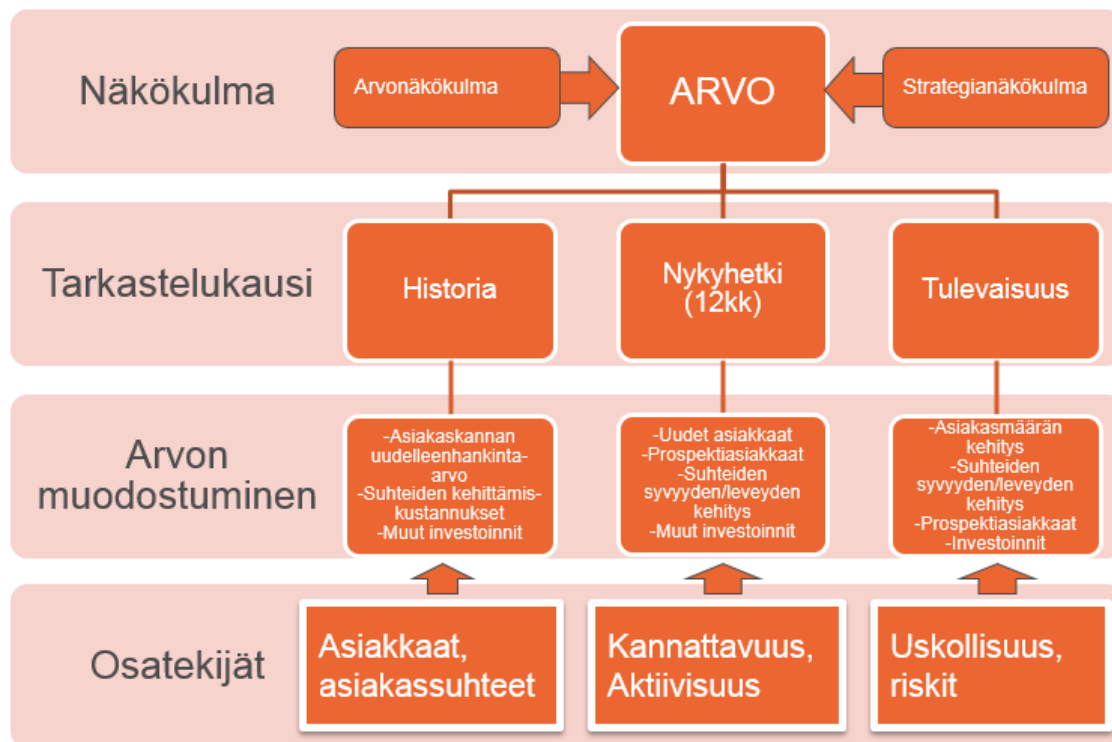
Cheng & Chen (2009) myös pitävät RFM-lukua eräänlaisena asiakasuskollisuuden mittarina, mitä se periaatteessa onkin. Korkea RFM-luku tarkoittaa, että asiakas on ostanut yritykseltä suurilla summilla, useasti ja viimeisin osto on tapahtunut lähiaikoina, ainakin suhteessa muihin yrityksen asiakkaisiin. Tästä voidaan helposti vetää johtopäätös, että korkea RFM-luku viittaa korkeaan asiakasuskollisuuteen.

### 2.2.5 Asiakaspääoma

Asiakaspääomaa (engl. customer equity) pidetään usein osana yrityksen aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma (kuten henkilöstön osaaminen, asiakaskanta, tuotekehitys, patentit yms.) ei yleensä kuitenkaan ole pääomaa sanan kirjanpidollisessa merkityksessä, koska sille on hyvin vaikeaa määrittää objektiivista numeerista arvoa. Kun aineettomaan pääomaan tehdään panostuksia, menot kirjataan suoraan niiden syntymisvuoden kuluina, mutta niiden pitkäaikaiset vaikutukset näkyvät ainoastaan esimerkiksi vuosittain syntyvänä tuloksena. Esimerkiksi jos yritys panostaa asiakasuskollisuutta parantaviin toimenpiteisiin ja saa sitä kautta liikevaihtoa lisää viisi prosenttia, kirjanpidossa näkyy vain yksi kuluerä ja edellisvuotta suurempi liikevaihto, mutta ei mitään yhteyttä näiden kahden välillä. Aineettoman pääoman merkitys yrityksen liiketoiminnalle tunnetaan kyllä, mutta usein ongelmana on mittareiden ja johtamistyökalujen puute. (Hellman & Värilä 2009 s. 166 – 178.)

Asiakaspääoman käsite on eräs pyrkimys tämän ongelman lievittämiseksi ja aineettoman pääoman sitomiseksi aineelliseen pääomaan eli käytännössä rahaan. Asiakaspääoman tapauksessa tämä tehdään siten, että yrityksen asiakaspääoma määritellään yksinkertaisesti

sen asiakaskannan elinkaariarvojen summana. Kuten edellisessä luvussa todettiin, elinkaariarvo taas muodostuu asiakassuhteen kannattavuudesta, kestosta, riskeistä ja aktiivisuudesta, ja on ajasta riippuvainen. Lisäksi yrityksen asiakaspääoman arvottamisessa on huomioitava esimerkiksi yrityksen strategian näkökulmasta muulla tavoin tärkeät asiakkaat esimerkiksi kertoimella 0,1 – 1. Kuvassa 8 on esitetty asiakaspääoman arvon muodostavia tekijöitä kaavion muodossa.



**Kuva 8.** Asiakaspääoman tekijät (mukaillen Hellman & Värilä 2009 s. 192).

Asiakaspääoma suhteessa aikaan on suhteellisen yksinkertaista käsittää. Historialla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kuinka paljon resursseja eli rahaa on kulunut siihen, että nykyiset asiakassuhteet on saatu luotua ja ylläpidettyä. Asiakaspääoman historiallista osaa voidaan pitää totena, sillä kyse on menneistä kulueristä. Nykyhetkellä taas tarkoitetaan jotain selkeästi määriteltyä ajanjaksoa lähimenneisyydessä, esimerkiksi kulunutta kalenterivuotta. Nykyhetken asiakaspääomaa muodostavia tekijöitä voidaan pitää myös tosina, sillä kyseiset kulut ja tuotot ovat jo muodostuneet ja mitattavissa, tai ainakin ennustettavissa tarkasti. Tulevaisuuden ennustaminen sen sijaan on huomattavasti vaikeampaa, ja perustuu yleensä arvioihin asiakkaiden tulevasta käytöksestä. Arvio voidaan muodostaa esimerkiksi kerättyä asiakastietoa analysoimalla ja kehittämällä saadusta tiedosta laskentamalleja. (Hellman & Värilä s. 191 – 194.)

## 2.2.6 Asiakkaiden segmentointi rakennusalaalla

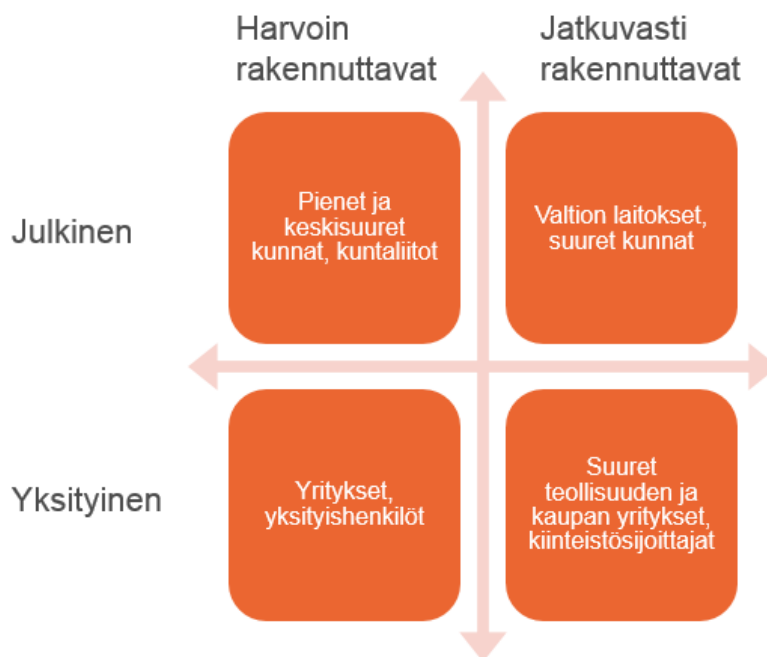
Asiakkaiden segmentoinnin tarkoitus on jakaa asiakaskunta hallittaviin, mahdollisimman homogeenisiin ryhmiin. Toimivan segmentoinnin perusedellytyksiä on, että segmentit

ovat riittävän suuria, ne voidaan erottaa selkeästi toisistaan ja ne ovat saavutettavissa esimerkiksi markkinoinnilla. Segmentointia tehdään koska samankaltaisille asiakkaille voidaan kohdentaa markkinointia ja tarjota sopivia tuotteita. Kärnä et al (2007) mukaan segmentointia voidaan pitää prosessina, joka sisältää seuraavat vaiheet:

- Kartoitetaan potentiaaliset asiakkaat ja heidän tarpeensa.
- Selvitetään mitkä tekijät vaikuttavat heidän ostokäyttäytymiseensä.
- Määritellään mahdolliset jaon perusteena toimivat kriteerit.
- Jaetaan asiakaskunta segmentteihin valittujen kriteerien perusteella.
- Valitaan mitä asiakassegmenttejä tullaan tavoittelemaan.
- Selvitetään miten valitut segmentit tavoitetaan parhaiten.
- Suunnitellaan kullekin segmentille sopiva markkinointiohjelma ja toteutetaan se.

Asiakaskunta voidaan jakaa segmentteihin useiden eri ominaisuuksien perusteella, ja olisiikin suotavaa, että segmenttijaon perusteena käytettävien ominaisuuksien valinta tehtäisiin huolellisesti ja tavalla, joka palvelee haluttua segmenttijaon käyttötarkoitusta. Jos tarkoituksena on erottaa parhaat tavat palvella erityyppisiä asiakkaita, voi segmenttijako perustua esimerkiksi asiakkaiden tapaan rakennuttaa tai siihen, minkälaisia kohteita he yleensä rakennuttavat. Rakennusosalalla esimerkki tällaisesta jaosta voisi olla jako kertarakennuttajiin ja ammattirakennuttajiin, ja em. vielä ryhmien sisällä asuntorakennuttajiin, toimitilarakennuttajiin sekä yksityisiin ja julkisiin toimijoihin. Jos taas tarkoitus on erottaa erilaisten asiakasryhmien kannattavuus urakoitsijan näkökulmasta, voi jako perustua esimerkiksi tilausvolyymiin, tarjoamisen haastavuuteen ja asiakkaiden elinkaariarvoihin. Riippumatta siitä millä perusteilla asiakaskunta halutaan segmentoida, on huomioitava että rakennusosalalla segmentointia ei voida tehdä minkään yhden ominaisuuden perusteella. Kuvassa 9 on esitetty esimerkkejä mahdollisista asiakassegmenteistä rakennusosalalla. Segmentointiin tulee käyttää useampia kriteerejä, jotta segmenteistä saataisiin riittävän homogeenisia. Rakennusurakoitsijalle suurimmat hyödyt asiakkaiden segmentoinnista ovat projektin alkuvaiheessa eli markkinointi- ja myyntiprosesseissa, kun asiakkaan ominaisuuksia ei ole varmuudella pystytty toteamaan tai oppimaan, vaan urakoitsijan on toimittava valistuneiden olettamusten ja kerätyn tiedon varassa. (Kärnä et al 2007 s. 34 – 35.)





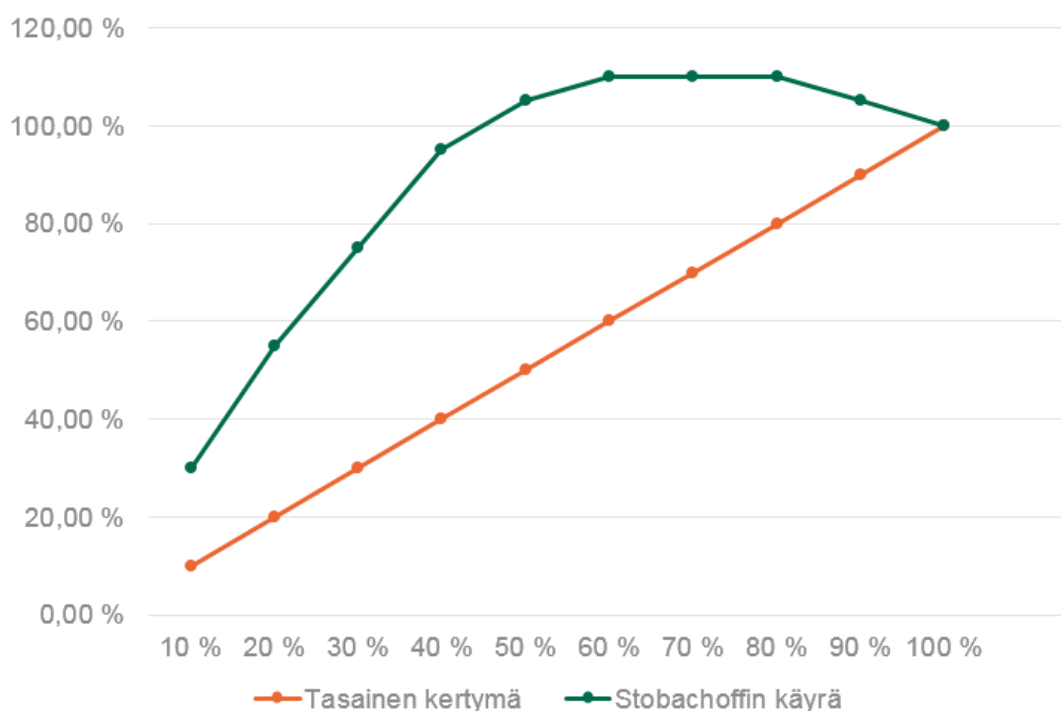
**Kuva 9.** Rakennusalan asiakassegmenttien ulottuvuuksia (mukaillen Kärnä et al 2007).

Asiakkaiden segmentoinnista on hyötyä markkinointi- ja myyntiprosessien tehostamisen lisäksi myös rakennushankkeen tuotantovaiheessa asiakkaiden odotusten hallinnassa. Esimerkiksi sijoitustarkoitukseen ammatillisesti rakennuttavien asiakkaiden odotukset hanketta kohtaan ovat erilaiset kuin omaan käyttöön kertaluontoisesti rakennuttavilla asiakkailla (Kärnä et al 2007 s. 35 – 36).

Perustuen yrityksen arvioon kunkin asiakkaan ja asiakassegmentin tilasta ja kannattavuudesta, pyritään kutakin asiakassegmenttiä tai yksittäistä asiakkuutta kehittämään haluttuun suuntaan. Kun yritys toteaa että jokin asiakassuhde tai asiakassegmentti on erityisen kannattava ja/tai strategisesti tärkeä jollakin luvussa 2.2.1 mainituista tavoista, on looginen asiakkuudenhallinnan perusstrategia suojella jo luotuja asiakassuhteita ja pyrkiä luomaan uusia asiakassuhteita näiden segmenttien toimijoiden kanssa. Asiakassuhteiden suojelemista käsitellään tarkemmin luvussa 2.5 ja uusien asiakassuhteiden luomista luvussa 2.3. Toisaalta taas jos yritys toteaa, että jotkin olemassa olevat asiakassuhteet eivät ole kannattavia tai niiden kannattavuus ei ole toivotulla tasolla, voi yritys valita useamman eri perusstrategiavaihtoehdon väliltä. Kannattamattomat asiakassuhteet voidaan suunnitella uudestaan, eli kannattamattomista asiakkaista voidaan yrittää tehdä kannattavia esimerkiksi keventämällä heidän palvelemisensa kulurakenteita organisaatio- tai palvelumuutoksilla tai muuttamalla hinnoittelua näille asiakkaille. Kannattamattomat asiakassuhteet voidaan pyrkiä muuttamaan kannattaviksi myös lisäämällä myyntiä näille asiakkaille eli syventämällä tai laajentamalla asiakassuhdetta, jolloin kiinteiden kulujen tai asiakkaiden hankkimiskulujen suhteellinen osuus pienenee. Jos asiakassuhteen uudel-

leensuunnittelu tai sen laajentaminen/syventäminen eivät auta tai ole mahdollisia, voi looginen asiakkuudenhallinnan perusstrategia olla asiakassuhteen päättäminen. Strategisesti tärkeiden tai erittäin kannattavien sekä kannattamattomien asiakkaiden väliin jää kuitenkin suuri massa asiakkaita, jotka eivät ole erityisen tärkeitä tai kannattavia, mutta eivät myöskään kannattamattomia. Monien tällaisten asiakkaiden kohdalla järkevä asiakkuudenhallinnan strategia saattaa olla asiakuudesta saatavien tuottojen maksimointi. Tämä pätee etenkin sellaisille asiakkaille, joiden arvo on huipussaan nykyhetkessä, joiden jäljellä oleva todennäköinen elinkaari on lyhyt tai joiden palveleminen on todella kallista. Kannattavuusnäkökulmasta näiden asiakkaiden elinkaariarvo voidaan maksimoida jäljellä olevan elinkaaren tuottojen maksimoinnilla. (Buttle 2009 s. 158 – 159.)

Hallitsemalla hyvin kannattavien ja heikosti kannattavien tai jopa kannattamattomien asiakkaiden määriä hallitaan myös yrityksen asiakasriskiä. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa yrityksellä on suuri määrä heikosti kannattavia tai kannattamattomia asiakkaita ja kourallinen erittäin kannattavia asiakkaita. Kun tällaisessa tilanteessa oleva yritys menettää hyvin kannattavia asiakkaitaan, sen kokonaistulos putoaa enemmän kuin jos sillä ei olisi alun alkaen edes ollut kuin pelkästään kannattavat asiakkaat. Tämän ilmiön vaikutusvoima riippuu siitä, kuinka suuret yrityksen kiinteät kulut ovat suhteessa varsinaisen palvelun tuottamisen kustannuksiin. Asiakasriskiä voidaan mallintaa graafisesti niin kutsutulla Stobachoff-käyrällä (kuva 10), jossa esitetään asiakkaiden tuotot kumulatiivisesti suurimmasta tuotosta pienimpään (van Raaij 2005). Jyrkkä nousu käyrän alussa voidaan tulkita siten, että muutama todella tuottoisa asiakas tuo yritykselle suuren osan sen kokonaistuotoista. Jyrkkä lasku käyrän loppupäässä tarkoittaa vastaavasti, että yrityksellä on muutamia hyvin tappiollisia asiakkaita. Storbacka, Strandvik & Grönroos (1994) tulivat tutkimuksessaan tulokseen, että joillakin toimialoilla ja yrityksillä tappiollisten asiakkaiden määrä voi olla jopa 50 % kaikista asiakkaista. Ko. yrityksen Stobachoff-käyrän huipupiste oli 200 %, eli karkeasti tulkittuna yritys olisi voinut kaksinkertaistaa tuottoensa hankkiutumalla eroon asiakaskuntansa tappiollisesta puolikkaasta tai kehittämällä näiden asiakassuhteiden kannattavuutta. Stobachoff-käyrässä y-akselin arvoina ei tarvitse käyttää suhteellisia osuuksia tuotosta, vaan myös absoluuttisia arvoja käyttämällä päästään myös samaan lopputulokseen.



**Kuva 10.** Esimerkki Stobachoff-käyrästä (mukaillen Storbacka 2000). Vaaka-akseli kuvaa suhteellista osuutta asiakkaiden kokonaismäärästä (koko asiakaskunta ja-  
ettu 10 yhtiä suureen osaan), pystyakseli kunkin asiakasryhmän suhteellista  
osuutta tuotoista.

## 2.3 Asiakkaiden hankkiminen

Rakennusala on lähtökohtaisesti projektiliiketoimintaa, mikä tarkoittaa että jokainen rakennettava kohde on uniikki sekä ominaisuuksiltaan että projektihenkilöstöltään. Tismalleen samanlaista rakennusta tuskin rakennetaan enää ikinä uudestaan, eivätkä tismalleen samat henkilöt välttämättä enää ikinä toimi yhdessä missään hankkeessa. Tämän luvun tarkoitus on kuvata, miten asiakassuhteita luodaan projektiliiketoiminnassa.

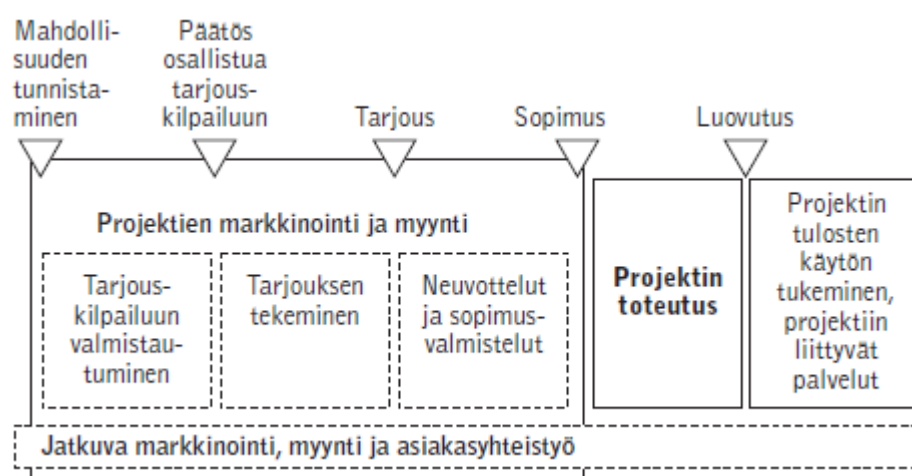
Asiakassuhteiden luominen on perinteisesti kuulunut markkinointi- ja myyntiprosessien tehtäviin, mutta rakennusosalalla kumpaakin näistä prosesseista on pitkään ylenkatsottu. Markkinointi mielletään usein pelkäksi mainonnaksi. Viime aikoina asiakaskeskeisten liiketoimintastrategioiden lyötyä itsensä läpi myös rakennusosalalla on ymmärretty, että markkinointi tarkoittaa paljon muutakin kuin mainostamista. Markkinointiprosessin pää-tarkoituksena ja olennaisimpana tavoitteena voidaan pitää tarjouspyyntöjen hankkimista yritykselle.

Rakennusosalalla myyntiprosessi sen sijaan on paljon markkinointiprosessia tutumpi, mutta sitä vain nimitetään yleensä laskenta- tai tarjousprosessiksi. Tämän prosessin katsotaan

alkavan yleensä siitä hetkestä kun yritys saa tarjouspyynnön. Rakennusallalla myyntiprosessin kulku riippuu paljon siitä, millaista kohdetta ollaan tarjoamassa ja kohteen urakka-muodosta.

Rakennushankkeessa urakamuodon valitsee rakennuttaja. Brahm & Tarzijan (2015) ha-vaitsivat tutkimuksessaan, että asiakkailta on tapana suosia kiinteähintaisia urakoita yk-sinkertaisissa hankkeissa. Mitä kompleksisempi ja ulkoisille riskeille alttiimpi hanke on, sitä todennäköisemmin rakennuttaja valitsee urakamuodoksi jonkin projektinjohtototeu-tusmuodon kokonaisurakan sijaan. Kiinteähintaiset kokonaisurakat muodostavat kuiten-kin suurimman osan rakennusalan liikevaihdosta. (Kruus et al 2006)

Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006) mukaan projektiperustaisessa liiketoiminnassa (ku-ten rakentaminen) käytetään usein termejä projektien markkinointi ja myynti. (Projektien) markkinointi- ja myyntiprosessien välinen raja on hyvin häilyvä eikä näiden prosessien välistä rajapintaa ole aina helppo hahmottaa. Markkinointiprosessin katsotaan yleensä päättyvän ja myyntiprosessin alkavan siitä, kun markkinoilta on tunnistettu ja kehitetty jokin mahdollisuus ja päätetään osallistua tarjouskilpailuun (kun on kyse kilpailu-ura-kasta) tai lähteä tosissaan viemään hanketta eteenpäin, jos kyse on esimerkiksi neuvot-telu-urakasta. Kuvassa 11 on esitetty projektiperustaisen hankkeen yleinen läpileikkaus keskittyen ennen toteutusta tapahtuviin markkinointi- ja myyntiprosesseihin.



**Kuva 11.** Projektiperustaisen hankkeen markkinointi- ja myyntiprosessi projektitoi-mittajan eli urakoitsijan näkökulmasta (Artto et al 2006 s. 55).

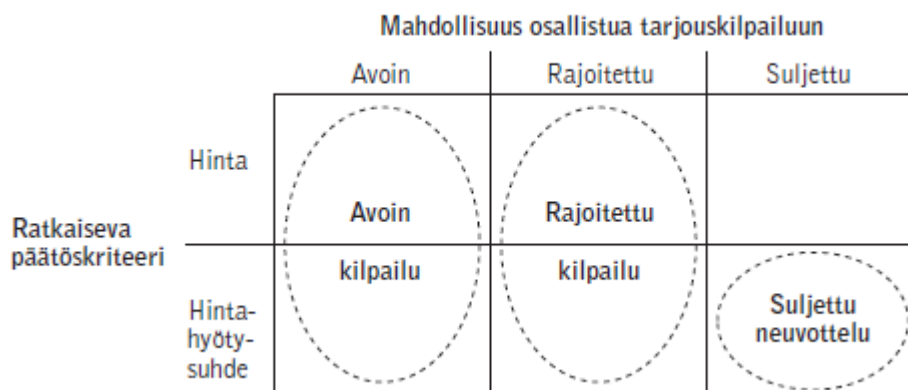
### 2.3.1 Markkinointiprosessi

Markkinointi on kokonaisvaltainen prosessi yrityksen asiakas-, toimittaja- ja muiden ver-kostosuhteiden kehittämiseksi haluttujen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi kannattavuus tai kasvu. Yksittäistä projekti-toimitusta tarkasteltaessa markkinoinnin rooli on kaikki se valmisteleva työ, joka tapah-tuu ennen varsinaista tarjousvaihetta. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi uusien

potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista yrityksen asettaman strategian perusteella, yhteydenpitoa vanhoihin ja tunnistettuihin uusiin asiakkaisiin alkavista tai suunnitteluvaiheessa olevista projekteista ja alustavia neuvotteluja tai keskusteluja asiakkaiden kanssa. (Artto et al 2006 s. 52 – 55.)

Yleisesti projektiperustaisessa liiketoiminnassa markkinoinnin pääasiallinen tehtävä on siis analysoida asiakaskuntaa ja rakentaa yritykselle hyvää asemaa valitsemassaan toimintaympäristössä. Toimintaympäristö rakentuu kaikista projektin toimittamiseksi mahdollisesti tarvittavista sidosryhmistä, eli asiakkaiden lisäksi myös yrityksen nykyisistä, vanhoista ja potentiaalisista aliurakoitsijoista ja tavarantoimittajista, joita kaikkia on syytä analysoida ja verkostoitua heidän kanssaan. Tärkeää on myös pitää yllä myös läheisiä suhteita asiakkaisiin. Siten urakoitsija voi varmistaa, että se saa varhaisessa vaiheessa tiedon tulevista hankkeista, ja voi jopa päästä mukaan kehittämään projektia kumppanina. (Artto et al 2006 s. 58.) Artto et al kuvaamassa markkinointiprosessissa voidaan havaita olevan yhteneväisyyksiä kaikkiin luvussa 2.1 esitettyihin asiakkuudenhallinnan prosessimalleihin (CRM Value Chain, IDIC, Payne ja QCi).

Artto et al mukaan asiakkaat kilpailuttavat projekteja kolmella eri tavalla, jotka on esitetty kuvassa 12.



**Kuva 12.** Tarjouskilpailujen muodot osallistumisen vapausasteen mukaan (Artto et al 2006 s. 64)

Avoin kilpailu tarkoittaa, että kuka tahansa voi osallistua tarjouskilpailuun. Rajoitettu kilpailu tarkoittaa, että tilaaja jättää tarjouspyynnön kouralliselle yrityksille, jotka on jollakin tavalla esivalittu kaikkien mahdollisten toimittajien joukosta. Suljettu neuvottelu taas tarkoittaa, että tilaaja pyytää suoraan jonkun toimittajan kehittämään hanketta kumppanina. Suljetut neuvottelut perustuvat usein pitkiin yhteistyösuhteisiin. Avoimessa ja rajoitetussa tarjouskilpailussa tilaaja voi valita tarjousten joukosta voittajan joko halvimman hinnan tai ”kokonaisedullisuuden” perusteella. (Artto et al s. 64 – 65.)

### 2.3.2 Myyntiprosessi

Projektiliiketoiminnassa myyntiprosessin kulku riippuu vahvasti myytävän projektin luonteesta. Esimerkiksi kiinteähintaisissa kokonaisurakoissa myyntiprosessi perustuu yksinkertaistetusti siihen, että jos hankkeen katsotaan sopivan yrityksen tuotantoon ja strategiaan, tehdään päätös valmistella tarjous. Tarjouksen tekemistä varten tilaajan toimittamista suunnitelmista arvioidaan omakustannushinta projektin toteuttamiselle, johon lisätään tavoiteltu kate, riskivaraukset ja kiinteät kustannukset. Tämän jälkeen tehdään lopullinen päätös tarjota tai olla tarjoamatta. Tarjous lähetetään rakennuttajalle tarjouspyynnössä annettuun määräpäivään mennessä ja odotetaan tietoa kilpailun lopputuloksesta. (Nykänen 1997.)

KVR-hankkeissa myyntiprosessi poikkeaa merkittävästi kiinteähintaisista kokonaisurakoista, sillä sen sijaan että laskettaisiin tarjoushinta valmiista piirustuksista, urakoitsijan on itse tuotettava suunnitelmat rakennuttajan antamien reunaehtojen puitteissa. Tästä syystä KVR-hankkeiden myyntiprosessi on tarjoajalle huomattavasti kalliimpi kuin kiinteähintaisissa urakoissa. Siksi KVR-hankkeiden tarjoaminen on riskialtista, etenkin jos tarjouskilpailun järjestäjä ei maksa tarjouspalkkiota. KVR-hankkeissa myyntiprosessiin sisältyy kuitenkin riskien lisäksi merkittäviä mahdollisuuksia: hyvillä, asiakaslähtöisillä suunnitteluratkaisuilla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle, ja samalla huomioida rakennusliikkeen kustannus- ja tuotantotehokkuusnäkökulma. (Nykänen 1997.)

Projektinjohtohankkeiden (jäljempänä PJ-urakoiden) myyntiprosessi on vaativuudeltaan ja luonteeltaan jotain kiinteähintaisten kokonaisurakoiden ja KVR-urakoiden välimaastosta. PJ-urakoissa projektin hinta määritellään usein tavoitehintana ja kiinteänä katteena. Kiinteä kate voi olla joko kiinteä suhteellinen osuus urakkasummasta tai todellinen kiinteä summa. Tavoitehinnan ylittämisen tai alittamisen tappiot tai säästöt jaetaan yleensä sovitusti urakoitsijan ja tilaajan välillä. Koska tällöin varsinaisen urakkalaskennan ja omakustannushinnan rooli on huomattavasti kiinteähintaisia urakoita pienempi, korostuu PJ-urakoiden myyntiprosessissa KVR-hankkeiden tavoin lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Lisäarvoa voidaan tuottaa esimerkiksi kustannustehokkailla tuotantoratkaisuilla, hyvällä projektinhallinnalla ja aiemmista, samankaltaisista hankkeista saaduilla opeilla.

Etenkin KVR- ja PJ-urakoiden kohdalla voidaan myyntiprosessissa tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Koska näissä urakkamuodoissa usein myös muut asiat kuin hinta ratkaisevat urakkakilpailun, tulisi urakoitsijan tarjousta laatiessaan kiinnittää huomiota asiakkaan ominaisuuksiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Esimerkiksi jos joku asiakas tunnetaan erityisistä kosteudenhallintavaatimuksista, voi urakoitsija erottua tarjouskilpailussa edukseen valitsemalla juuri tämän seikan kannalta olennaisia referenssikohteita tai panostamalla erityisesti kosteudenhallinnan suunnitteluun.

Joko osittain tai kokonaan hinnalla kilpailutetuissa kokonaisurakoissa asiakkaan ominaisuuksien ja tarpeiden huomioiminen on hieman erilaista kuin KVR- ja PJ-urakoissa.

Koska hankkeen suunnittelu on jo pitkällä siinä vaiheessa kun urakoitsijoilta pyydetään urakkatarjouksia, suunnitelmiin ei juuri voida enää vaikuttaa eikä esimerkiksi hyvillä tuotantoratkaisuilla saada merkittävää kilpailuetua, jos ne eivät johda matalampaan tarjoushintaan. Kuitenkin antamalla tilaajalle kustannuksia alentavia suunnitteluratkaisuja sisältävä vaihtoehtotarjous, voidaan suunnitelmiin pyrkiä vaikuttamaan.

Kilpailu-urakoissa asiakastietoa voidaan hyödyntää oikeanlaisen tarjouksen laadinnassa esimerkiksi siten, että tunnetuille ”vaikeille” asiakkaille tehdään tarjoushintaan suuremmat riskivaraukset tai siten, että huonolaatuisesta suunnittelusta tunnetulle rakennuttajalle resursoidaan ylimääräinen tuotantoinsinööri lisä- ja muutostyölaskentaan ja suunnittelunohjaukseen.

## **2.4 Asiakkuuden säilyttäminen**

### **2.4.1 Asiakkuuden säilyttämisen merkitys**

Kun joku rakennuttaja on kerran saatu asiakkaaksi, on asiakkuudenhallinnan prosessin tarkoitus huolehtia siitä että asiakas hankkii myös jatkossa palveluja meiltä, eli että hänestä tulisi uskollinen asiakas. Jotta kerta-asiakkaasta saataisiin uskollinen asiakas, tulee hänen olla tyytyväinen saamaansa palveluun ja palveluprosessin lopputuotteena syntyneeseen rakennukseen. Tässä luvussa on tarkoitus selittää, mitä hyötyä tyytyväisistä ja uskollisista asiakkaista on urakoitsijalle, miten asiakastyytyväisyys muodostuu rakennushankkeessa, mikä siihen vaikuttaa ja miten asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakasuskollisuuteen.

Ansaintalogiikka asiakkaiden säilyttämisessä perustuu seuraaviin olettamuksiin:

- Pitkän ja tyydyttävän asiakassuhteen aikana muodostuu luottamus asiakkaan ja urakoitsijan välille, ja luottamuksen kasvaessa ostot kasvavat. Kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja luottaa urakoitsijaan, urakoitsijalla on mahdollisuus päästä mukaan suljettuihin ja rajoitettuihin kilpailuihin.
- Asiakassuhteen ylläpitämisen kustannukset laskevat ajan myötä. Suurimmat kulut asiakassuhteen hoitamisesta ajoittuvat suhteen alkuun eli asiakkaan hankkimiseen. Markkinointi ja hankkeiden tarjoaminen maksavat rahaa, mutta asiakassuhteen pitkittyessä ja luottamuksen kasvaessa markkinoinnin tarve vähenee ja hankkeiden tarjoamisen kustannukset pienenevät, kun asiakkaan ominaisuudet ja tarpeet tunnetaan.
- Uskollinen asiakas on yleensä lähtökohtaisesti tyytyväinen saamaansa palveluun, ja tyytyväiset asiakkaat suosittelevat urakoitsijaa muille sekä pyytävät jatkossakin tarjouksia urakoitsijalta. Suositukset ovat todella vahva keino myynnin lisäämiseen.

- Tyytyväiset asiakkaat eivät reklamoi vähäisistä poikkeamista yhtä herkästi kuin tyytymättömät. (Lillrank 1998 s. 182 – 183, Buttle 2009 s. 261 – 262, Blattberg, Byung-Do & Neslin 2009, Ventovuori et al 2002)

Edellä mainittujen seikkojen perusteella vanha asiakas olisi yleensä uutta kannattavampi asiakaskannattavuuden näkökulmasta. Kuitenkin kuten luvussa 2.2 todettiin, kaikki asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia, eikä siten kaikkia asiakkaita kannata edes yrittää säilyttää.

Toisaalta taas on olemassa myös asiakasryhmiä, joiden säilyttämiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja uhrata resursseja. Strategiset asiakkaat luvun 2.2.1 mukaan ovat luonnollisesti näistä yksi. Uudet asiakkaat ovat toinen ryhmä, joka ansaitsee erityishuomiota. Kun asiakas on jo pidemmän aikaa saanut palvelua jonka tasoa hän pitää tyydyttävänä, kynnys vaihtaa palvelun toimittajaa kasvaa (Buttle 2009 s. 259). Lisäksi myös palveluhäiriöiden sietokynnys kasvaa asiakassuhteen keston mukana: uskolliset asiakkaat sietävät suurempaa palvelun laatuvaihtelua, eivätkä häiriöt palvelun laadussa aiheuta yhtä suurta tyytymättömyyttä, kunhan korjaustoimenpiteet vain hoidetaan ajallaan ja riittävän laadukkaasti. Uskollisilla, pitkäaikaisilla asiakkailla ei Hessin, Ganesanin & Kleinin (2003) mukaan myöskään ole yhtä korkeita odotuksia palvelun korjaustoimenpiteiden suhteen kuin lyhytaikaisilla. Pitkäaikaiset asiakkaat uskovat, että yhteistyön jatkuessa tilit tasaantuvat ajan kuluessa tavalla tai toisella. Hess et al (2003) tutkimuksessa tätä ”puskurivaikutusta” ei kuitenkaan havaittu todella vakavien, asiakassuhteen olemassaoloa uhkaavien palveluhäiriöiden kohdalla. Hess et al (2003) havaitsivat myös, että riittämättömiksi koetut palvelukokemuksen korjaustoimenpiteet aiheuttivat suurempaa tyytymättömyyttä pitkäaikaisten asiakkaiden kohdalla kuin uusien asiakkaiden kohdalla, vaikka pitkäaikaisten asiakkaiden odotukset palvelukokemuksen korjaustoimenpiteistä olivat matalampia.

Asiakkaiden säilyttämisessä onnistumista voidaan ja niitä myös tulisi mitata. Tunnuslukuja (retention rate tai customer retention rate, lyh. RR tai CRR) on erilaisia eri tarkoituksiin, mutta niistä kaikki perustuvat yhtälöön 2:

$$RR = \frac{\text{Asiakkaat kauden lopussa} - \text{Hankitut uudet asiakkaat}}{\text{Asiakkaat kauden alussa}} * 100\% \quad (2)$$

Tällä tavalla merkittyä tunnuslukua *RR* kutsutaan raa’aksi asiakkaiden säilymiseksi, ja se kertoo yksinkertaisesti sen, kuinka moni aktiivisista asiakkaista kauden *t* alussa on edelleen kauden *t* lopussa aktiivinen asiakas. Usein kautena *t* käytetään yhtä vuotta. Tällä tavoin laskettuna *RR* ei kuitenkaan huomioi esimerkiksi asiakkaiden myyntimäärää tai kannattavuutta. Ne voidaan huomioida esimerkiksi yhtälöissä 3 ja 4 esitetyillä tavoilla:

$$\text{Myyntikorjattu } RR = \frac{\text{Myynti lopussa} - \text{Myynti uusille asiakkaille}}{\text{Myynti kauden alussa}} \times 100\% \quad (3)$$



$$\text{Katekorjattu } RR = \frac{\text{Kate lopussa} - \text{Kate uusilta asiakkailta}}{\text{Kate kauden alussa}} \times 100\% \quad (4)$$

Yhtälöissä 3 ja 4 kuvattujen laskentamallien hyöty verrattuna yhtälöön 2 voidaan havaita esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys menettää 250 asiakkaastaan 50 kauden  $t$  aikana. Tällöin yhtälön 2 mukaan raaka  $RR = 80\%$ . Kuitenkin jos menetetty 20 % asiakkaista tuotti yritykselle 40 % sen katteesta, yhtälön 4 mukaan katekorjattu  $RR = 60\%$ . Katekorjattu  $RR$  antaa tässä tapauksessa paljon paremman kuvan siitä, miten hyvin yritys on onnistunut ylläpitämään kannattavia asiakassuhteitaan. (Buttle 2009 s. 259 – 260).

Asiakkaiden säilyttämisen lisäksi voidaan myös mitata asiakastyytyväisyyttä erilaisilla mielivaltaisilla mittareilla, esimerkiksi pyytämällä asiakasta arvioimaan yrityksen toimintaa tietyissä asioissa asteikoilla 1-10. Koska tyytyväisen asiakkaan muille, potentiaalisille asiakkaille tekemät suosittelet ovat merkittävä osa asiakastyytyväisyyden hyötyjä, on loogista mitata myös sitä. Nettosuositteletuaste  $NPS$  (engl. Net Promoter Score) pyrkii mittaamaan sitä, kuinka suuri osa yrityksen asiakkaista suosittelisi yritystä.

$NPS$  lasketaan siten, että kysyttäessä asiakkailta asteikoilla 0-10 suositteletisivatko he ystävilleen tai tutuilleen yritystä vastaukset 9-10 luokitellaan ”suositteletijoiksi” (engl. promoter,  $p$ ) ja vastaukset 0-6 luokitellaan ”parjaajiksi” (engl. detractor,  $d$ ). 9-10 vastanneiden lukumäärästä  $p$  vähennetään 0-6 vastanneiden lukumäärä  $d$  ja jaetaan tulos kaikkien vastanneiden määrällä  $p+d+pa$ . 7-8 vastanneita nimitetään tässä laskentamallissa ”passiivisiksi” (engl. passive,  $pa$ ). Passiiviset lasketaan mukaan ainoastaan vastausten kokonaismäärään. Yhtälössä 5 on esitetty em. matemaattisin merkinnöin:

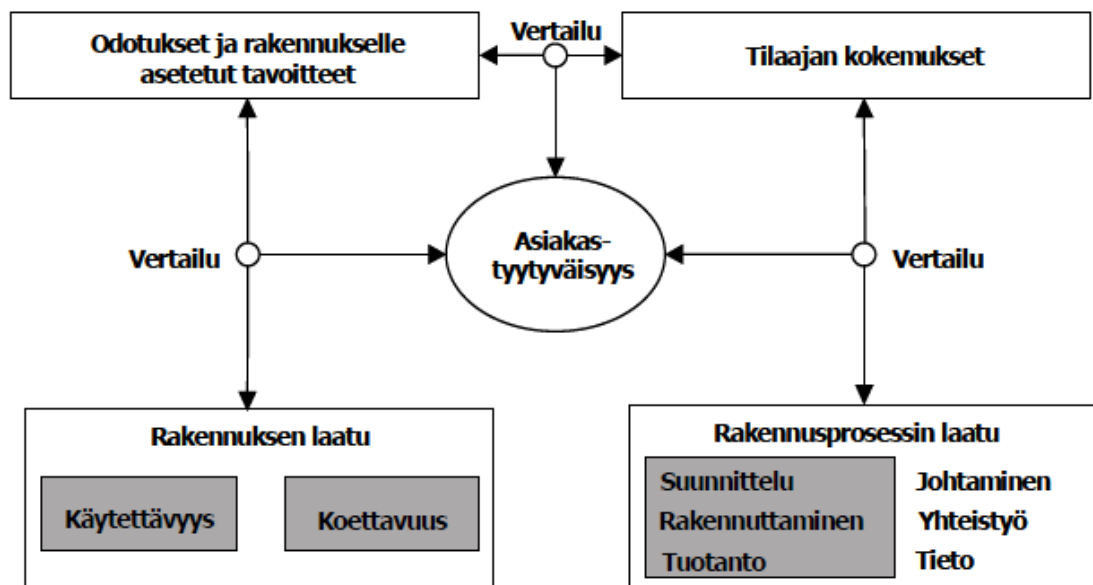
$$NPS = \frac{p - d}{p + d + pa} \times 100\% \quad (5)$$

$NPS$  on siis prosenttiluku, joka on suurimmillaan +100 ja pienimmillään -100 %. Tulos +100 % saavutetaan tilanteessa, jossa kaikki kyselyyn vastaavat antavat arvosanan 9-10 ja vastaavasti -100 % saavutetaan jos kaikki kyselyyn vastanneet antavat arvosanan 0-6.  $NPS$  on tunnusluvun lisäksi osa toimintafilosofiaa, jossa suositteletuhaluuden lisäksi tulisi asiakkailta kysyä miksi he eivät suosittelisi yritystä, jos he vastaavat 0-6.  $NPS$ -filosofiassa tällaisille asiakkaille soitetaan takaisin ja pyritään selvittämään, miten yritys voisi muuttaa toimintaansa sellaiseksi että hekin suosittelisivat yritystä. (Reichheld 2003).

Vaikka korkean  $NPS$ -luvun on havaittu korreloivan yrityksen hyvän kannattavuuden kanssa, minkäänlaista kausaiteettia näiden kahden muuttujan välillä ei ole todistettu.

## 2.4.2 Asiakastyytyväisyys rakennushankkeessa

Asiakastyytyväisyyden voidaan yksinkertaistetusti katsoa muodostuvan siitä, että asiakas kokee saamansa palvelun laadun ja rakentamisprosessin lopputuotteen eli itse rakennuksen täyttäneen hänellä niitä kohtaan olleet odotukset (kuva 13). Asiakkaan odotukset taas voidaan määritellä asiakkaan uskomuksiksi tai olettamuksiksi jonkin toiminnan lopputuloksesta (Kärnä et al 2007 s. 30). Asiakkaan odotuksien hallitsemisen helpottamiseksi niitä voidaan jakaa erilaisiin kokonaisuuksiin usealla eri tavalla. Jäljempänä on esitetty niistä kaksi, joita kutsutaan kokonaisuutena kehittäjänsä mukaan Kanon malliksi. (Kano, Seraku, Takahashi & Tsjui 1984).



**Kuva 13.** Asiakastyytyväisyyden muodostuminen ja rakennusurakan laadun arviointi (Kärnä 2004).

Yksi tapa luokitella asiakkaan odotuksia on sen perusteella, miten niihin vastaamisessa onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Tässä mallissa odotukset jaetaan kahteen luokkaan, joista ensimmäinen on niin sanotut pakolliset tekijät, joiden toteutumista asiakas pitää itsestäänselvyytenä. Urakoitsijan epäonnistuminen näissä asioissa vaikuttaa äärimmäisen negatiivisesti asiakkaan tyytyväisyyteen, mutta edes erityisen hyvä onnistuminen ei paranna asiakastyytyväisyyttä merkittävästi. (Kano et al 1984).

Erinomainen esimerkki tämän tyyppisistä tekijöistä on aikatauluun kohdistuvat odotukset. Asiakas odottaa että sovittu aikataulu pitää, ja kun urakoitsija onnistuu tässä, se ei aiheuta merkittävää lisätyytyväisyyttä. Sen sijaan asiakastyytyväisyys kärsii todella pahasti jos urakoitsijan aikataulunhallinta pettää ja luovutuspäivä siirtyy tai kohde on luovutushetkellä pahasti kesken. Niin sanottujen projektitoimituksen kulmakivien kuten esimerkiksi aikataulun, kustannusten ja teknisen laadun hallinnan lisäksi tähän luokkaan

voivat kuulua myös jotkin tilaajan määrittelemät, hankekohtaiset erityisvaatimukset. Tällaisia voivat olla esimerkiksi poikkeukselliset kosteuden- tai pölynhallintavaatimukset. Vastaavasti tämän jaon toinen luokka koostuu sellaisista tekijöistä, joissa urakoitsijan onnistuminen aiheuttaa merkittävää asiakastyytyväisyyden parantumista, mutta joissa epäonnistumisella taas ei ole kovin negatiivisia vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen. (Kano et al 1984, Kärnä et al 2007 s. 12). Nämä lisätyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät ovat juuri niitä, joihin asiakastyytyväisyyteen panostavan urakoitsijan tulisi kiinnittää huomiota erottuakseen muista alan toimijoista.

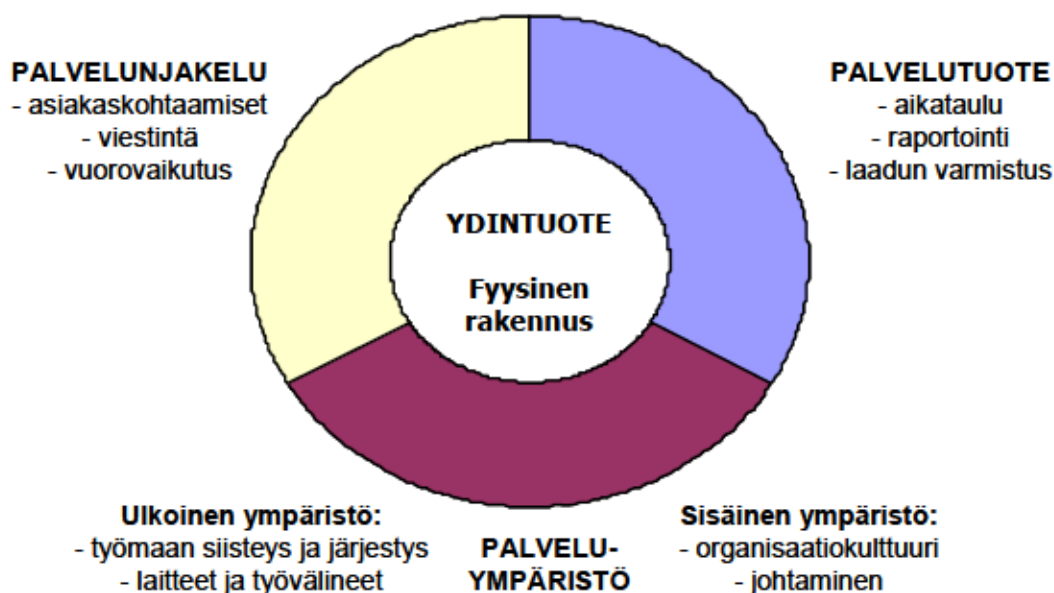
Toinen tapa luokitella asiakkaan odotuksia perustuu siihen, miten tietoinen asiakas itse on omista odotuksistaan projektitoimituksen suhteen. Asiakkaan odotuksista osa on tietoisia ja osa tiedostamattomia. (Kano et al 1984) Tietoiset odotukset ovat sellaisia, jotka usein kirjataan hankkeen sopimusasiakirjoihin tai jotka ilmenevät muutoin hankkeen teknisistä asiakirjoista. Tällaisia ovat esimerkiksi sakolliset ajalliset tavoitteet tai lopputuotteen tekniset ja toiminnalliset vaatimukset. Tietoisten odotusten hallinta on urakoitsijalle sikäli helppoa, että pelkästään täyttämällä sopimuksen velvoitteet nämä odotukset tulevat usein täytetyksi. Tässä mielessä tietoiset odotukset voidaan rinnastaa edellisen luvun pakollisiin tekijöihin. Tiedostamattomat odotukset taas ovat odotuksia, joita asiakkaalla on esimerkiksi aiempien kokemustensa, mielikuviansa, oman ammattitaitonsa tai sen puutteen johdosta. Tällaisia odotuksia voivat esimerkiksi olla markkinoinnin luomat mielikuvat lopputuotteesta tai epärealistiset laatuvaatimukset suhteessa tilojen käyttötarkoitukseen tai asiakkaan maksuvalmiuteen. Epärealistiset laatuvaatimukset korostuvat usein sitä enemmän, mitä kokemattomampi rakennuttaja on asiakkaana. Kokemattomat rakennuttajat kiinnittävät usein huomiota epäolennaisiin asioihin rakentamisen laadussa, tai olettavat saavansa parempaa laatua kuin mistä ovat valmiita maksamaan. Kokeneet rakennuttajat sen sijaan tuntevat alan yleiset käytännöt, töiden yleiset laatuvaatimukset ja osaavat kiinnittää huomiota olennaisiin seikkoihin laadunvarmistuksessa. Asiakkaan tiedostamattomien odotusten hallitseminen on urakoitsijalle huomattavasti haastavampaa kuin tietoisien. Jos asiakkaan odotuksia ei tunneta etukäteen, ei niiden täyttämiseen voida kiinnittää huomiota ennen kuin asiakas huomauttaa asiasta. Tällöin vahinko voi olla jo tapahtunut.

Koska tiedostamattomien odotusten täyttäminen on vaikeaa, tulisi urakoitsijan pyrkiä muuttamaan tiedostamattomat vaatimukset tiedostetuiksi selvittämällä asiakkaan todelliset, toiminnalliset tarpeet sekä avoimesti ja yksiselitteisesti sopia muun muassa siitä, mikä on hyväksyttävä laatutaso. Lisäksi hankkeen alkuvaiheessa urakoitsijan tulisi pyrkiä muuttamaan epärealistiset odotukset realistisiksi esimerkiksi selvittämällä asiakkaalle mitä he ovat ostamassa mallitöiden tai referenssikohteiden avulla sekä avaamalla teknisten asiakirjojen laatuvaatimuksia sellaisille asiakkaille, joille ne voivat olla epäselviä. Tiedostamattomien vaatimusten hallinta korostuu etenkin sellaisissa hankkeissa, jossa

urakoitsijalla on suunnittelunohjausvastuuta (KVR- tai projektinjohtourakat) tai sellaisissa hankkeissa joissa asiakkaana on kokematon kertarakennuttaja. (Kärnä et al 2007 s. 30 – 31, Hanhijärvi & Kankainen 2003, Ojasalo 2001 a.)

Myös esimerkiksi urakoitsijan maine, asiakkaan aiemmat kokemukset urakoitsijasta, urakoitsijan oma markkinointi ja viestintä vaikuttavat siihen, miten asiakkaan odotukset muodostuvat. (Kärnä et al 2007 s. 30, Sengupta, Balaji & Krishnan 2015). Hankkeen urakkamuodolla on myös suuri vaikutus siihen, millaista palvelua asiakas odottaa valitsemaltaan urakoitsijalta saavansa. Ventovuori et al (2002) totesivat että hinnan merkitys kilpailuttamisessa vaikuttaa asiakkaan odotuksiin rakennushankkeen palveluprosessia kohtaan. Mitä enemmän hintaa painotetaan kilpailutuksessa, sitä vähemmän palveluprosessia kohtaan asetetaan odotuksia.

Kruus et al (2006), Brahm & Tarzijan (2015) ja Ventovuori et al (2002) tutkimusten perusteella voidaan todeta että mitä enemmän suunnittelunohjausvastuuta tai kompleksisuutta urakkamuotoon sisältyy, sitä tärkeämpänä asiakas usein pitää rakennusprojektin ydintuotteen ulkopuolelle jääviä asioita (kuva 13). Myös kustannusriskin jakautuminen vaikuttaa asiakkaan odotuksiin urakoitsijan palveluprosessia kohtaan. Hinnalla kilpailutetuissa kokonaisurakoissa itse ydintuote on yleensä edelleen rakentamisprosessin keskeisin asia. Palveluaspektia ja projektinjohtourakoille tyypillistä ratkaisujen myyntiä halutaan toden teolla vasta kun projektissa alkaa tulla ongelmia. (Kärnä et al 2007 s. 35.)



**Kuva 14.** Rakennustuotteen ulottuvuudet. (Kärnä et al 2007, mukailen Maloney 2002).

Kärnä et al (2007) havaitsivat, että suurimpia asiakkaiden tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita ovat puutteet viestinnässä ja raportoinnissa sekä huonot luovutusmenettelyt. Samassa tutkimuksessa todettiin myös, että asiakastyytyväisyys rakennusalalla on hyvin

monen tekijän summa, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi asiakkaan kokemaan palvelun tasoon vaikuttaa mm. aikataulunhallinta, urakoitsijan yhteistyökyky, muutoksista sopiminen, työnjohdon tavoitettavuus, tiedonkulku, työntekijöiden sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja myös se, miten työmaan yleiset johtovelvollisuudet on hoidettu. Lisäksi havaittiin, että monesti hankkeissa, joissa yksi osa-alue koettiin hyväksi, myös muihin oltiin tyytyväisiä. Toisaalta hankkeissa, joissa jokin osa-alue oli erityisen keho, muihinkaan osa-alueisiin ei oltu tyytyväisiä.

### **2.4.3 Asiakastyytyväisyyden kehittyminen hankkeen aikana**

Asiakastyytyväisyys ei ole vakio rakennushankkeen elinkaaren aikana, vaan se kehittyy hankkeen mukana. Kärnä et al (2007) mukaan projektilla on urakoitsijan näkökulmasta kolme vaihetta: myynti, tuotanto ja käyttöönotto. Kuvassa 11 on esitetty samat vaiheet Artto et al (2006) mukaan. Kärnä et al (2007) mukaan myyntivaiheessa kanssakäyminen asiakkaan kanssa on syvää ja asiakastyytyväisyys korkealla tasolla. Odotettavissa on, että sopimuksen teon jälkeen, tuotantovaiheen alussa tyytyväisyys laskee mutta tuotantovaiheen edetessä se taas nousee. Tämä voi johtua esimerkiksi sopimuserimielisyyksistä tai asiakkaan omien odotusten epärealistisuuden tajuamisesta. Tutkimuksen mukaan rakennuksen käyttöönottovaihe on asiakastyytyväisyyden kannalta kriittisin. Kun hyvin menneen projektin jälkeen asiakkaalle ja käyttäjille annetaan hyvä käytönopastus, asiakastyytyväisyys on korkeimmillaan. Huono luovutusaineisto ja puutteellinen käyttökoulutus heikentävät olennaisesti käyttäjän valmiuksia toimia uusissa tiloissaan, jolloin tilat koetaan huonoina, vaikka ne olisivatkin teknisesti hyviä. Tällöin asiakas ei ole tyytyväinen projektin lopputulokseen, vaikka koko rakennusprosessi olisikin mennyt asiakkaan mielestä hyvin.

Edellä kuvattu malli asiakastyytyväisyyden kehittymisestä hankkeen aikana kuvaa niin sanottua normaalitilannetta. ”Normaalitilanteessa” projektin tuotantovaiheessa ei satu suurempia epäonnistumisia ja kaikki sujuu ylipäättään rutiininomaisesti. Näin on kuitenkin vain harvoin. Tuotantovaiheessa ilmenee usein asioita, jotka eivät vastaa asiakkaan odotuksia kohteen teknisestä laadusta tai palveluprosessin laadusta. Kun tällaisia asioita ilmenee, urakoitsijan olisi syytä ryhtyä välittömiin korjaaviin toimenpiteisiin. Vaadittavat korjaustoimenpiteet riippuvat kuitenkin monesta asiasta. Erilaiset ihmiset ja organisaatiot suhtautuvat eri tavoilla kohtaamiinsa negatiivisiin asiakaskokemuksiin. (Vuolle & Sillanpää 2015.)

Positiivisesti koko hankkeeseen asennoituvat asiakkaat käyttäytyvät asiallisesti kohdattaessaan ongelmia, ja osallistuvat ongelman ratkaisemiseen. Heidän kanssaan tärkeintä on huolehtia ongelman syy kuntoon, eivätkä he ole niin herkkiä vaatimaan esimerkiksi rahallista kompensaatiota kuin muut asiakkaat. Lisäksi näille asiakkaille on hyvä tiedottaa, että ongelman syistä on otettu opiksi, ja yleensäkin pyrkiä vaalimaan positiivista asiakassuhdetta.

Epävarmasti hankkeeseen suhtautuvat asiakkaiden kanssa palvelukokemuksen korjaaminen ei ole yhtä helppoa kuin positiivisten asiakkaiden kanssa, mutta myös epävarmojen asiakkaiden kanssa palvelukokemus voidaan korjata. Epävarmat asiakkaat eivät yleensä ole itse halukkaita tuottamaan itse ratkaisuja, vaan haluavat että urakoitsija tarjoaa heille valmiin ratkaisun ongelmatilanteisiin. Urakoitsijan ja epävarmojen asiakkaiden välillä vallitsevan luottamuspulan takia epävarmoja asiakkaita voidaan vakuutella esimerkiksi urakoitsijan antamilla takuilla.

Negatiiviset asiakkaat ovat kolmesta asiakkaan perustyyppistä kaikkein hankalimpia, sekä asiakaskokemuksen korjaamisen suhteen että yleisesti. Negatiiviset asiakkaat ovat usein aggressiivisia ja vaativia, ja heidän kanssaan on vaikea neuvotella erilaisista ratkaisuista ongelmaan. Asiakaskokemuksen korjaaminen negatiivisten asiakkaiden kanssa vaatii yleensä urakoitsijalta jonkinlaista kompensatiota. Negatiiviset asiakkaat saattavat myös syyllistyä positiivisia ja epävarmoja asiakkaita herkemmin epärehelliseen toimintaan oman edun tavoittelussa. (Vuolle & Sillanpää 2015.)

Kolme asiaa ovat avainasemassa asiakaskokemuksen korjaamisessa. Kun asiakas kokee, että korjaustoimenpiteiden lopputulos, menettelytavat ja vuorovaikutus toimenpiteiden aikana ovat olleet oikeudenmukaisia ja riittäviä, voidaan asiakas pitää tyytyväisenä virheestä huolimatta (Vuolle & Sillanpää 2015). Korjaustoimien taso, jonka asiakas kokee oikeudenmukaiseksi, riippuu tietysti tapahtuneen virheen laadusta. Kuitenkin myös urakoitsijan maine ja esimerkiksi aiemmat positiiviset asiakaskokemukset vaikuttavat koettuun kompensaation ja korjaustoimien tarpeeseen. Hyvämaineinen urakoitsija saa asiakkaalta enemmän anteeksi, ja pidempiaikaiset asiakkaat eivät yleensä vaadi yhtä paljoa kompensatiota. (Sengupta et al 2015).

#### **2.4.4 Asiakkaan odotusten hallinta eri urakkamuodoissa**

Kilpailu-urakalla tarkoitetaan tässä rakennusurakkaa, jossa tilaaja vastaa suunnittelusta ja urakoitsija toteutuksesta, ja urakoitsija saa tilaajalta valmiit piirustukset rakennuksen toteuttamista varten. Tavanomaisissa kiinteähintaisissa kilpailu-urakoissa asiakkaan odotukset kohdistuvat yleensä pääasiassa lopputuotteeseen ja sen laatuun, aikatauluun ja edellä mainittujen valvontaan. Urakoitsijan ja asiakkaan välinen raportointi on vakiomuotoista, esimerkiksi työvaiheilmoituksia työmaakokouksia varten tai maksupostia. Näiden perusasioiden ollessa kunnossa asiakas on tyytyväinen valitsemansa urakoitsijan toimintaan ja työmaahenkilöstön hyvä asiakaspalvelu on lähinnä mukava bonus. Vasta kun ongelmia ilmenee, alkaa asiakas kaivata ratkaisujen myyntiä ja oikea-aikaista raportointia ongelmista. (Kärnä et al 2007 s. 26.)

Ongelmien välttämiseksi asiakkaan lopputuotetta koskevien odotusten tulisi olla mahdollisimman yhteneviä hankkeen teknisten asiakirjojen kanssa. Kuitenkin jos asiakkaana on kokematon rakennuttaja, voivat asiakkaan omien teknisten asiakirjojen laatuvaatimukset olla liian alhaisia suhteessa siihen, mitä asiakas kuvittelee ostaneensa. Kilpailu-urakoissa

tämä korostuu siksi, että urakkahinta sovitaan jo aikaisessa vaiheessa hanketta ja se on täysin sidottu siihen, millaiset suunnitelmat urakoitsijalla on ollut käytettävissään tarjouslaskennassa. Urakkahinta muodostetaan suunnitelmien perusteella, eikä laskija tai tarjouksen antaja useinkaan tunne hanketta tai asiakasta kovin hyvin. Rakentamista huonosti tuntevalle asiakkaalle voi olla vaikeaa selittää, että tiiliseinä saa olla SisäRYL mukaan olla tietyn mitan verran vinossa, tai että seinän tiilissä voi olla 4 kappaletta halkaisijaltaan alle 1 cm lohkeamia neliöllä. Jos tällaisissa tapauksissa laatuvaatimuksista tulee riitaa eikä asiakas ymmärrä mistä on urakkatarjouksen pyytänyt, ei hyväksy sopimusasiakirjojen mukaan tehtyä työtä, eikä myöskään suostu maksamaan ylimääräistä laatutason parantamisesta lisätyönä, on urakoitsijan harkittava onko kyseessä niin suuri kustannus- tai aikatauluvaikutus että asiasta kannattaa riidellä. Jos kustannusvaikutus ei ole suuri, voi urakoitsijalle monesti olla pitkällä tähtäimellä kannattavaa suostua asiakkaan vaatimuksiin, etenkin jos kyseessä on asiakas jota hankintalaki ei sido ja joka kuuluu jatkuvasti rakennuttavien asiakkaiden segmenttiin. Toimimalla näin voidaan vaikuttaa todella positiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja mahdollistaa yhteistyö myös tulevaisuuden hankkeissa.

KVR-hankkeissa urakoitsijalle kuuluu sekä hankkeen suunnittelu että rakentaminen. Asiakas kilpailuttaa eri urakoitsijat yleensä monen eri tekijän avulla (ns. kokonaisedullisin tarjous). Näitä tekijöitä ovat mm. edellä mainitut hinta ja referenssikohteet ja työmaahenkilöstön kokemus, mutta myös urakoitsijan esittämä suunnitelmakokonaisuus (Hanhijärvi & Kankainen 2003). Koska KVR-urakoissa urakoitsija myy asiakkaalle itse ehdottamaansa suunnitelmaa, olettaa asiakas, että tiloista tulee heidän tarkoituksiinsa toimivat ja laadukkaat. Koska suunnittelu on yleensä luonnostasolla tarjousvaiheessa, urakoitsija pyrkii voittamaan tarjouskilpailun monesti mielikuvamarkkinoinnilla, eli luomalla asiakkaalle erilaisia (positiivisia) odotuksia tarjolla olevasta ratkaisusta. Vaikka mielikuvia myymällä voidaan voittaa tarjouskilpailu, on luodut mielikuvat ja annetut lupaukset pystyttävä lunastamaan mikäli asiakas halutaan pitää tyytyväisenä myös hankkeen edetessä (Kärnä et al 2007). Tämän takia KVR-urakoissa korostuvat etenkin luvussa 2.4.2 mainittujen tiedostamattomien vaatimusten hallinta. Suunnitelmia laadittaessa on tiedotettava asiakkaan odotukset rakennettavia tiloja kohtaan, myös ne joita urakka-asiakirjoissa ei mainita.

1990-luvulla esiin nousseet ja sittemmin yleistyneet projektinjohtototeutusmuodot ovat asiakkaan odotusten hallinnan kannalta kolmesta tässä tutkimuksessa käsiteltävästä urakamuodosta haastavimpia. PJ-urakoissa urakoitsijaan kohdistuu suunnittelunohjausvastuun kautta odotuksia lopputuotteen teknisistä ominaisuuksista ja käytettävyydestä, kuten KVR-urakoissa. Kuitenkin tämän lisäksi PJ-urakoissa asiakkaalla on usein huomattavasti kokonaisurakoita korkeammat odotukset PJ-urakoitsijan palveluprosessia kohtaan. Tämän voidaan päätellä johtuvan PJ-urakoissa urakkahinnan muodostamiseen usein käytetystä tavoitehintamallista. (Kruus et al 2006).

Kaikissa edellä mainituissa urakkamuodoissa asiakkaan odotusten hallinta noudattaa käytännössä samaa kaavaa, painottuen urakkamuodosta riippuen tiettyihin asioihin. Asiakkaan odotusten hallinta koostuu kahdesta osasta. Tiedostetut realistiset odotukset täytetään ja muutetaan tiedostetut epärealistiset odotukset realistisiksi. Ongelma on kuitenkin luvussa 2.4.2 käsitelty tiedostamattomat odotukset. Tiedostamattomien epärealististen odotusten muuttaminen realistisiksi on vaikeaa. Siksi on tärkeää, että heti hankkeen alussa sovitaan yhteisesti noudatettavat toimintamallit, raportointikäytännöt ja pelisäännöt, jotta asiakkaan odotukset palveluprosessia kohtaan olisivat realistisia. Lisäksi annettut lupaukset tulee tietysti myös täyttää, lupaamalla mahdottomia voidaan saada yksi hanke, mutta tuskin enää seuraavaa. Epärealistiset odotukset tilojen teknistä laatua kohtaan on vaikeampi todeta ja muuttaa realistisiksi. Kuitenkin esimerkiksi tekemällä mallihuone johonkin väliaikaiseen tilaan, tai tekemällä vierailuja yhdessä asiakkaan kanssa aliurakoitsijoiden tai pääurakoitsijan referenssikohteisiin, voidaan asiakkaalle antaa realistinen kuva siitä, millaista teknistä laatua odottaa. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990 s. 121 – 127).

### 2.4.5 Asiakasuskollisuus rakennusalalla

Suuri osa asiakaslähtöisen toiminnan ansaintalogiikasta perustuu asiakasuskollisuuteen, ja siksi asiakasuskollisuuden parantuminen on tärkeä asiakkuudenhallinnan prosessin osatavoite. Asiakasuskollisuus määritellään perinteisesti siten, että tietty asiakas kohdentaa tietynlaisiin tuotteisiin tai palveluihin kohdistuvat hankintansa pääsääntöisesti aina samalle tuottajalle. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin asiakasuskollisuuden ehdoton edellytys, etenkin projektiperustaisessa liiketoiminnassa, jossa toimittajan vaihtamisen kustannukset aina projektin päätyttyä ovat usein hyvin pienet tai jopa olemattomat. Aivan kuten muussakin projektiperusteisessa liiketoiminnassa, rakennusalalla asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan takaa asiakasuskollisuutta.

Kuten luvussa 2.3 on esitetty, rakennusalalla yleisin käytetty urakkamuoto on kiinteähintainen kokonaisurakka. Kilpailluissa kokonaisurakoissa hinnalla on käytännössä aina vaikutusta urakkakilpailun tulokseen. Muita kilpailutuskriteereitä voivat olla esimerkiksi urakoitsijan projektihenkilöstön työkokemus tai referenssikohteet, joiden pisteytykseen aiempi asiakassuhde ja hyvät asiakaskokemukset voivat vaikuttaa. Monesti hinta on kuitenkin ainoa merkitsevä tekijä kilpailuttamisessa.

Hinta korostuu tilaajan tekemässä kilpailuttamisessa yleensä etenkin pienemmissä ja tavanomaista rakennustuotantoa edustavissa hankkeissa (esim. Brahm & Tarziján 2015). Kun hinta on ainoa kilpailuttamiskriteeri, ovat kaikki hanketta tarjoavat toimijat samalla viivalla tarjousta antaessaan. Tällaisissa hankkeissa asiakasuskollisuus voi tarkoittaa korkeintaan sitä, että uskollisilta asiakkailta saadaan jatkuvasti uusia tarjouspyyntöjä, mikä tietysti vähentää urakoitsijalle asiakkaiden hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia. Asiakastyytyväisyys toimii tällaisissa hankkeissa usein negaation kautta: positiivisilla tai neutraaleilla asiakaskokemuksilla ei niinkään ole merkitystä asiakassuhteen jatkumiseen,



mutta negatiivisten asiakaskokemusten jälkeen uusia tarjouspyyntöjä ei välttämättä enää tule. (Kärnä et al 2007 s. 28 – 36).

Hinnan merkityksen urakoiden kilpailutuksessa ollessa vähäisempi voidaan asiakasuskollisuuden roolin olettaa olevan suurempi. Tällaisia hankkeita ovat esimerkiksi projektinjohtohankkeet, joissa fyysisen lopputuotteen hinnan merkitys on monesti projektinjohtourakoitsijaa kilpailutettaessa vähäisempi.

## 2.4.6 Asiakkuuksien hoitomallit

Erilaiset asiakkaat vaativat erilaisia lähestymistapoja ja eritasoista panostamista suhteen ylläpitoon. Asiakkuudenhallintaprosessin alkuvaiheissa tunnistetuille tärkeille asiakkaille on syytä tehdä yrityskohtainen suunnitelma asiakkuuden hoitamisesta. Suunnitelmassa esitetään mm. miten asiakkaaseen ollaan yhteydessä, kuka on yhteydessä, miten asiakkuutta on tarkoitus kehittää tulevaisuudessa, ja määritellään millaista palvelukokonaisuutta asiakkaalle tulisi tarjota. Tärkeää on myös nimetä asiakkuuden hoitamisesta vastuullinen henkilö, joka toimii yhteyshenkilönä ko. asiakkaalle.

Valittaessa lähestymistapaa asiakassuhteeseen tulisi yrityksen punnita myös asiakassuhteen osapuolien keskinäisiä voimasuhteita ja esimerkiksi markkinatilannetta. Strategisesti tärkeät asiakkaat ovat monesti omalla toimialallaan vahvoja toimijoita ja voivat asemansa avulla sanella asiakassuhteen ehtoja. Ojasalon (2001 b) mukaan tällaisia tilanteita voidaan lähestyä joko välttämällä sellaisia suhteita kokonaan, hankkiutumalla itse vahvempaan asemaan, mukautumalla tilanteeseen tai pyrkimällä tekemään yhteistyötä.

Asiakkuuden kehityssuunnitelma voi noudattaa esimerkiksi seuraavanlaista kaavaa (muokailen Ojasalo 2001 b):

- Asiakkuuden nykytilan analyysi:
  - o Millainen on suhteemme asiakkaaseen tällä hetkellä?
  - o Kuinka suuri on markkinaosuutemme tämän asiakkaan koko volyymin suhteen?
  - o Millaisia kohteita asiakas rakennuttaa tällä hetkellä?
  - o Millainen asiakas on rakennuttajana?
- Asiakkuuden tavoitetilan asettaminen:
  - o Miten asiakkaan arvo kehittyy lähitulevaisuudessa?
  - o Millä tavalla me haluamme kehittää asiakassuhdetta?
  - o Minkälainen on tarjoomamme tälle asiakkaalle?
- Miten tavoitetilaan päästään?
  - o Miten kehitämme operatiivisia valmiuksiamme?
  - o Miten muutokset asiakassuhteessa saavutetaan?
  - o Kuka tästä vastaa?

### 3. NYKYTILAN JA KEHITYSTARPEIDEN ANALYYSI

Tämän tutkimuksen lähtökohtina oli, että yrityksen asiakastyytyväisyyttä ja asiakkuuksia käsittelevät prosessit ovat hyvin sirpaloituneita, eikä olemassa ole varsinaista yhteistä toimintatapaa. Kuitenkin asiakkuudenhallinnan prosessin monia osia toteutetaan jatkuvasti käytännössä, mutta vaihtelevalla menestyksellä ja toimintatavat ovat henkilöistä riippuvia. Lisäksi tämän tutkimuksen kohdeyritys on asettanut itselleen tavoitteen, että se haluaa asiakkaidensa olevan toimialan tyytyväisimpiä vuonna 2017. Näistä lähtökohdista tässä tutkimuksessa pyritään rakentamaan kohdeyritykselle räätälöity asiakkuudenhallinnan prosessi. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tai -prosessin käyttöönottamisessa on tärkeää tuntea organisaation osaamisen taso ja se, miten prosessiin liittyviä asioita tällä hetkellä hoidetaan. Jotta asiakkuudenhallintaprosessin käyttöönotto olisi sujuvaa, tulisi se myös integroida hyvin yrityksen olemassa olevaan toimintajärjestelmään. Siksi on tärkeää myös tuntea yrityksen toimintajärjestelmä ja henkilöiden roolit siinä.

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, tiedon analysointiin käytettävät menetelmät ja aineistosta tehdyt havainnot.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa organisaatiota ja prosesseja tutkittiin haastattelututkimuksella. Lisäksi haastattelututkimuksella pyrittiin selvittämään käytännössä hyväksi havaittuja asiakkuudenhallinnan toimintatapoja ja havainnoimaan tärkeimpiä kehittämistarpeita. Haastattelututkimuksen ydintarkoituksena oli siis:

1. Selvittää, miten yrityksessä tällä hetkellä hoidetaan asiakkuudenhallinnan prosessin eri osia, jotta kehitettävä prosessimalli pystyttäisiin mahdollisimman hyvin integroimaan yrityksen nykyiseen toimintajärjestelmään.
2. Tunnistaa jo havaittuja kehitystarpeita yrityksen prosesseissa.
3. Löytää hyviä käytäntöjä asiakkuudenhallinnan ongelmien ratkaisemiseen ja luvussa 2 esitetyn teorian soveltamiseen käytännössä.

Haastattelututkimus kuuluu kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimus keskittyy aiheen laadullisiin ominaisuuksiin ja että siinä pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät soveltuvat erityisesti tapauksiin, joissa aineistosta ei ole välttämättä edes tarkoitus tehdä yleisiä päätelmiä. Kuitenkin tarkastelemalla yksittäisiä tapauksia riittävän tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuu myös yleisellä teoreettisella tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007 s. 176).

### 3.1.1 Tutkimusote

Tämä tutkimus on tehty konstruktiiivisesti. Konstruktiiivinen tutkimusote on kehitetty nimenomaan liiketaloustieteen ja tekniikan aloille, ja sitä voidaan soveltaa laajasti. Konstruktiiivisen tutkimusotteen tarkoitus on tuottaa innovatiivisia konstruktioita ratkaisuiksi todellisiin ongelmiin, ja siten tuottaa hyötyä myös sovellettavalle tieteenalalle. Konstruktiio on tässä yhteydessä hyvin abstrakti käsite, ja se voi tarkoittaa mitä tahansa ihmisen luomaa mallia, suunnitelmaa, prosessia, kaaviota tai esimerkiksi kaupallista tuotetta. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991).

Konstruktiiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se keskittyy ratkaistaviin todellisen elämän ongelmiin ja liittyy vahvasti jo olemassa olevaan teoreettiseen tietoon, tuottaa jonkunlaisen konstruktion ratkaisuksi em. ongelmaan ja pyrkii testaamaan sitä myös käytännössä. Lisäksi konstruktiiivisessä tutkimuksessa on tärkeää, että empiiristen löydösten yhteyttä reflektoidaan takaisin jo aiemmin käsiteltyyn teoriaan. Konstruktiiivinen tutkimus sisältää usein tiivistä yhteistyötä tutkijan ja ongelman kanssa käytännössä työskentelevien ihmisten kanssa. Tällä tavalla oletetaan, että tapahtuu niin kutsuttua kokemuksellista oppimista. (Kasanen et al 1991).

Konstruktiiivisen tutkimusotteen valinta tähän tutkimukseen on varsin perusteltua. Tutkimuksen johdannossa on määritelty ongelma: yrityksellä on oltava toimialansa tyytyväisimmät asiakkaat vuonna 2017. Haastatteleamalla ongelman kanssa käytännössä työskenteleviä ihmisiä pyritään saavuttamaan ymmärrys siitä, miten ihmiset tällä hetkellä ongelmaa lähestyvät, ja millaisia hyviä käytäntöjä ongelman jonkin osan ratkaisemiseksi on jo löydetty. Edellä mainittua verrataan alan teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin, ja niiden pohjalta luodaan konstruktiio ongelman ratkaisemiseksi. Tässä tapauksessa konstruktiio on asiakkuudenhallinnan prosessi. Tämän tutkimuksen puitteissa konstruktiota ei testata käytännössä, vaan konstruktion käytännön testaus tapahtuu yrityksen sisäisesti.

### 3.1.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen tämä osuus koostuu haastattelututkimuksesta, joka toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jota voidaan pitää eräänä teemahaastattelun lajina. Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Kuitenkin esimerkiksi Hirsjärven & Hurmeen (2011) mukaan puolistrukturoidun haastattelun olennaisimmat piirteet ovat, että haastateltavat vastaavat avoimesti ja omin sanoin haastattelijan ennalta valitsemiin kysymyksiin, joiden järjestystä tai sanamuotoja haastattelija saattaa vaihdella haastattelun kulun mukaan. Puolistrukturoitu haastattelu on siis nimensä mukaisesti strukturoitua lomakehaastattelua avoimempi, mutta se ei kuitenkaan ole yhtä vapaamuotoinen kuin syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2011 s. 45).

Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tutkimuksen tämän osuuden toteutustavaksi, koska sen arvioitiin palvelevan parhaiten tutkimuksen tarkoitusta suhteessa sen vaatimaan työmäärään. Muita mahdollisia tutkimusmenetelmiä olisivat olleet joko kyselytutkimus tai teemahaastattelut.

Kyselytutkimusta varten ei olisi ollut saatavilla tarpeeksi aineistoa jotta sen tulokset olisivat olleet luotettavia. Kyselytutkimus ei myöskään sovellu tutkimusmenetelmäksi, jos tutkittava aihepiiri on laaja ja saatavissa vastauksissa voidaan olettaa olevan suurta keskinäistä vaihtelua (Hirsjärvi et al 2007 s. 196). Varsinaisten teemahaastattelujen (nk. syvähaastattelut tai keskustelut) arvioitiin olevan mahdollisesti jonkin verran hyödyllisempiä tutkimuksen lopputulosta ajatellen, mutta liian työläitä tutkimuksen aikataulun ja diplomityön työmäärän puitteisiin.

### 3.1.3 Tutkimuksen suorittaminen

Haastatteluja suoritettiin huhtikuusta kesäkuuhun 2016 ja tutkimuksessa haastateltiin seitsemää kohdeyrityksen organisaation eri tehtävissä olevaa työntekijää: neljää yksikön tai liiketoiminta-alueen johtajaa ja kolmea työpäällikköä. Yksittäiset haastattelut kestivät 35 – 55 minuuttia. Kahta lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti haastateltavien työpaikoilla. Yksi yrityksen sisäinen haastattelu toteutettiin puhelimitse.

*Taulukko 2. Haastattelujen tiedot.*

Haastattelun numero	Haastattelun PVM	Haastateltavan tehtävä	Haastattelun suoritustapa
1	3.5.2016	Aluejohtaja	Kasvotusten
2	16.5.2016	Aluejohtaja	Kasvotusten
3	20.5.2016	Työpäällikkö	Kasvotusten
4	26.5.2016	Yksikönjohtaja	Kasvotusten
5	30.5.2016	Työpäällikkö	Puhelimitse
6	6.6.2016	Yksikönjohtaja	Kasvotusten
7	6.6.2016	Työpäällikkö	Kasvotusten

Haastattelussa käytettiin kahta erilaista kysymyssarjaa: yksi työpäälliköille ja toinen johtajille. Kysymysten järjestystä ja niiden sanamuotoja vaihdeltiin haastattelun kulusta riip-

puen. Haastattelukysymyksien muodostamisessa käytettiin apuna yrityksen nykyisen toimintajärjestelmän prosessikaaviota. Prosessikaaviosta etsittiin asiakasrajapinnan tapahtumat, joita haastattelukysymyksissä pyrittiin erityisesti tutkimaan.

Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelujen nauhoitteita ja niistä puhtaaksi kirjoitettuja versioita käsiteltiin luottamuksellisina, jotta haastateltavilta saataisiin mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksia. Haastattelututkimuksen löydöksiä on käsitelty luvuissa 3.2, 4 ja 5.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tässä tutkimuksessa aineistoa käsitellään nostamalla siitä esiin merkittävimpiä teemoja ja vertaamalla niitä esimerkiksi aiempien tutkimusten tuloksiin ja aiheen kirjallisuuteen. Peilaamalla haastattelujen aineistoa aiempaan tutkimustietoon pyritään sekä varmentamaan aineiston oikeellisuutta että tekemään johtopäätöksiä tai yleistyksiä (Hirsjärvi et al 2007 s. 262).

## **3.2 Yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila ja kehitystarpeet**

Yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilaa on luontevaa lähteä analysoimaan sen nykyisen prosessin pohjalta ja peilata sitä asiakkuudenhallinnan prosessien erilaisiin teoreettisiin malleihin, jotka on esitetty luvussa 2.1. Yrityksen käyttämässä prosessimallissa urakaliiketoiminta jakautuu karkeasti kolmeen pääosaan:

1. Urakasopimuksen syntymiseen tähtäävä markkinointi ja myynti. Prosessin tämä osa alkaa potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta ja päättyy sopimuksen syntymiseen.
2. Urakka-aika. Osaprosessi alkaa sopimuksen syntymisestä ja päättyy kohteen luovuttamiseen asiakkaalle.
3. Takuuaika. Takuuajan prosessi alkaa kohteen luovuttamisesta tilaajalle ja päättyy kun sopimuksen mukainen takuuaika umpeutuu.

Kaikissa edellä mainituissa osaprosesseista poimittiin haastattelukysymyksiin oman teemansa ja niistä muodostettiin käytetyt kysymyssarjat. Lisäksi huomioitiin myös mahdollisuudet tuottaa asiakkaalle lisäarvoa prosessin eri vaiheissa.

### **3.2.1 Markkinointi ja myynti**

Luvussa 2.1 esitellyistä asiakkuudenhallinnan teoreettisista prosessimalleista poimittiin haastattelututkimuksen tärkeimmiksi teemoiksi tässä osaprosessissa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ja heidän arvonsa tunnistaminen, asiakkaan ominaisuuksien tunnistaminen ja asiakkaisiin liittyvän tiedon hallinnointi.

## *Asiakkaiden ja heidän arvonsa tunnistaminen*

Haastattelututkimuksen perusteella merkittävimmät nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat on alueellisesti tunnistettu kattavasti, mutta esimerkiksi asiakkaiden keskinäisten kannattavuuserojen tai vastaavien asioiden merkitystä pidettiin hyvin vähäisenä. Tämän uskottiin johtuvan pääasiassa siitä, että yhdelle asiakkaalle vuosittain tehtävät volyymit ovat yleensä pieniä ja toisaalta taas projektit kestoaltaan niin pitkiä, että yksittäisen projektin kannattavuus ja ominaisuudet ovat asiakkaasta johtuvia tekijöitä merkittävämpiä myös jatkuvasti rakennuttavien asiakkaiden kohdalla. (H1, H2, H3, H6, H7.) Yksittäiselle asiakkaalle tehtävien volyymien kasvaessa asiakaskohtaisia saantiprosentteja, katteita ja esimerkiksi elinkaariarvoja pidettiin hyödyllisenä tietona.

*”Jos meillä asuntorakentamisyksikkö olisi kovin ahne työn perään, niin varmasti ne haluais tietää että pärjätäänkö tilaajan X, Y vai Z kilpailuissa parhaiten. Että kenelle kannattaa tarjota, missä on menestytty. Mutta kun ajatellaan vuositasolla että per kaupunki on puolenkymmentä työmaata, niistä ei kovin kummoisia tilastoja vedetä.” (H2)*

Asiakkaiden keskinäisistä kannattavuuseroista nousi haastatteluissa esille, että erilaisille asiakkaille tarjottaessa myös kateodotusta tulisi muokata riippuen siitä, onko asiakas esimerkiksi kertarakennuttaja vai jatkuvasti rakennuttava. Tämä vastaa esim. Kumarin, Pozzan, Petersenin & Shahin (2009) havaintoja asiakkuuden elinkaariarvon ja asiakkaan ”haluavuuden” välillä.

*”Et jos sulla on kerta-asiakas niin sekin voi olla ihan OK, jos sulla on porukka vapaana ja muuten sopiva kohde niin käydään tekemässä... Että tehtiin sille se yks hanke, se ei varmaan tee enää 20 vuoteen tai koskaan saman kokoluokan hanketta mut se oli hyvä hanke. Tietysti se marginaali pitää olla selvästi parempi, kuin että jos teet (jatkuvasti rakennuttavalle) niin se on sellasta jatkuvaa tasaista kuormaa, leipä tulee pitkän aikaa. Että niissä se kateodotus ei tarvitse olla niin iso” (H4)*

Myös vaikeat tai jatkuvasti asiakkaasta johtuvista syistä tappiolliset asiakkuudet tiedotettiin paikallisella tasolla. Todella tappiollisten tai vaikeiden asiakkaiden kohdalla parhaaksi toimintatavaksi nähtiin se, että heille ei tarjota töitä lainkaan. Jos näille asiakkaille tehtäviin tarjouksiin laskettaisiin riittävän suuri riskivaraus, tarjous ei ole hinnaltaan kilpailukykyinen.

*”Minäkin olen henkilökohtaisesti tehnyt joskus päätöksen etten X:lle tarjoa. Ja moni muukin on varmasti tehnyt. Se heidän yleinen linja on sellainen, että sinne on moni tehnyt tappiota niistä projekteista. Sinne on asiakirjoihin piiloteltu sellaisia asioita. Lisä- ja muutostyöt ne on torpanneet aika tyylikkäästi sellaisilla yleisillä huomautuksilla ja sitten ne menee niiden taakse. Että hei, tässähän sanotaan että sun pitää kaikki nää asiakirjat tutkia ja kaikki osata huomioida.” (H1)*

Tarjouslaskennan rajallisia resursseja ei myöskään ole järkevää tuhlaata hankkeisiin, joissa ei pystytä tarjoamaan kilpailukykyistä hintaa:

*”Mun mielestä tarjouslaskentatoiminnassa ei pidä tehdä yhtäkään turhaa liikettä. Laskeetaan vain sellaisia hankkeita mitkä aiotaan tosissaan saada. ... Ne hankkeet mitkä tarjotaan niin tiukka hinta ja se kate sitten arvioidaan sen hankkeen mukaan. Jos me arvioidaan että asiakkaalla ei välttämättä ole maksukykyä tai muuten kanttia hoitaa hommaa loppuun niin ei tarjota ollenkaan. Tietysti jos esimerkiksi tiedetään, että on todella ikävä valvoja, niin siihen riskivaraukseen voidaan laittaa vähän lisää euroja.” (H2)*

### ***Asiakkaisiin liittyvän tiedon hallinnointi***

Haastattelututkimuksessa havaittiin huomattavia eroja siinä, miten hyvin asiakkaiden tulevat rakennuttamisaikeet, tonttivarannot yms. tunnetaan. Joissakin yksiköissä tunnettiin tärkeimpien asiakkaiden rakennuttamisaikeet ja tonttivaranto kohtuullisen pitkälle lähitulevaisuuteen. Näitä projekteja tarjottiin keskimääräistä kilpailu-urakkaa paljon paremmalla saantiprosentilla. Toisissa yksiköissä taas tarjoustoiminta perustui pääasiassa saatuihin tarjouspyyntöihin ja julkisiin tietolähteisiin. (H1, H2, H4, H6).

Asiakkaisiin liittyvän tiedon hallinnoinnin toimintatavoissa havaittiin myös merkittäviä eroja eri yksiköiden välillä. Varsinaisia asiakastietokantoja ei ole olemassa, mutta ns. muistamislistoja tai vastaavia on käytössä vaihtelevasti eri yksiköissä (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7).

*”Se on lapsenkengissä se homma. Jostakin ihmisistä on vähän parempaa tietoa, mutta ei missään ole mitään varsinaista rekisteriä että kuka täyttää vuosia milloin tai koska olisi hyvä huomioida.” (H2)*

Vaikka asiakastietokantoja ei ole käytössä, niitä pidettiin kuitenkin tärkeinä ja hyödyllisinä työkaluina. Tietokannan tärkeinä ominaisuuksina pidettiin mm. tietoa potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden kontaktihenkilöistä, heidän ominaisuuksistaan asiakkaina sekä esimerkiksi tietoja heidän henkilökohtaisista merkkipäivistään yms. Myös omaan käyttöön tuotantotiloja tai muita vastaavia rakentavien yritysten omista prosesseista kaivattiin tietoa.

*”Yritysassiakkaita pitäisi löytyä yhteystiedot ja kontaktihenkilöt ja että mitä töitä ollaan tehty esimerkiksi aikajänteellä 3-5 vuotta, ja tietysti kuka meiltä on ollut kontaktissa sinne ennen.” (H4)*

*”Jos olisi sellainen valtakunnallinen rekisteri, niistä isoista asiakkaista mihin eri paikkakunnilta kaupataan tavaraa sinne, niin olisi hyvä että näkee kuka siellä on viimeeksi käynyt ja mistä on keskusteltu.” (H2)*

*”Jos tätä tehdään systemaattisesti, niin siinä voisi olla iso mahdollisuus oppia. Yksiköt tai yksilöt kuitenkin tietää itse sisäisesti nämä asiat, mutta yksiköiden kesken on kuitenkin ehkä tiedon siirtymisessä vaikeuksia.” (H1)*

Tärkeänä ominaisuutena pidettiin mahdollisuutta pitää kirjaa yrityksen omasta viestinnästä ja kontakteista asiakkaaseen päin. Tämän ominaisuuden koettiin olevan hyödyksi etenkin yrityksen sisäisen tiedonsiirron ongelmien ja kipukohtien ratkaisemisessa.

### ***Asiakkaiden ominaisuudet ja lisäarvo asiakkaalle***

Asiakkaiden ominaisuuksien tunteminen koettiin tärkeäksi, ja hyvänä työkaluna pidettiin asiakasvastaavien asettamista tärkeimmille asiakkaille. Asiakasvastaava tuntee paremmin asiakkaansa toimintatavat, toiveet ja erityiset tarpeet kuin täysin uusi henkilö. Joissakin yksiköissä tärkeimmät asiakkaat on vastuutettu tietyille henkilöille, ja joissakin yksiköissä tietyt henkilöt hoitavat epävirallisesti pääasiassa tiettyjen asiakkaiden hankkeita.

Läheisempi, epävirallinen kommunikaatio asiakkaiden kanssa koettiin vaikeana asiana. Toisaalta on erittäin hyödyllistä, että asiakasyritysten edustajien kanssa pystytään kommunikoimaan epävirallisissa merkeissä, mutta toisaalta taas sellaisen järjestäminen (nk. vieraanvaraisuus) voi monesti olla yrityksen itsensä asettamien eettisten ohjeistusten vastaista. Tämä on selvästi asia, johon haastattelututkimuksen mukaan kaivattiin selkeää ohjeistusta.

Asiakkaiden ominaisuuksien tunteminen auttaa myös lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Julkisissa hankkeissa ja osittain myös yksityisten toimijoiden perinteisissä kilpailu-urakoissa lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ennen urakka-aikaa koettiin vaikeaksi, sillä asiakkaan itse tarjouspyynnössään asettamat rajoitukset tai heitä sitova lainsäädäntö vaikeuttaa tai jopa tekee mahdottomaksi esimerkiksi vaihtoehtoisten tarjousten jättämisen.

*”On se julkisten kanssa siinä mielessä vähän yksioikoisempaa, että julkisissa halvin hinta voittaa jos muuten on speksit kohdallaan. Että sellasta se on, ei siinä oikein ole neuvottelemista asioista.” (H2)*

Tällaisessa tilanteessa urakoitsijan on mahdotonta vaikuttaa mm. kohteen suunnitteluratkaisuihin. Jos vaihtoehtotarjousten jättäminen on mahdollista tai urakan kilpailutuksessa on jollakin tavalla painotettu laatua tms. seikkoja, asiakastuntemuksen koettiin helpottavan urakkakilpailujen voittamista. Tähän vaikuttaa mm. tieto siitä, minkälaisia asioita asiakas arvostaa tuotantoratkaisuissa (esimerkiksi kosteuden- tai laadunhallinta) tai minkälaisista suunnitteluratkaisuista asiakas pitää. Lisäksi on tärkeää tunnistaa asiakkaan oman rakennuttamiskokemus tai – ammattitaito, ja huomioida se tarjouksen laadinnassa ja esittämisessä. Monet haastateltavat kokivat, että etenkin kokemattomille kertarakennuttajille ”helppous” ja sen esilletuominen myyntityössä on tärkeää. Hyvillä vaihtoehtoratkaisuilla ja oman toiminnan palveluaspektilla on mahdollista voittaa urakoita, vaikka hintakilpailussa tarjous sijoittuisikin esimerkiksi sijoille 2 – 4.



*”Yksityisen sektorin kanssa pystyy esittämään vähän vapaammin omia ehdotuksia siinä hommassa kun löydetään joku hyvä ratkaisu. Että niitä kiinnostaa enemmänkin hyvä ratkaisu ja kohtuuhinta kuin välttämättä se halvin hinta.” (H2)*

Kuitenkaan merkittävästi korkeampaa hintaa (esimerkiksi hintakilpailussa urakassa sijat 5.-) palveluaspektilla ei voida korvata. KVR-hankkeita tarjottaessa parhaaksi keinoksi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle koettiin hyväksi havaittujen ja kohteen luonteen hyvin tuntevien, tuttujen suunnittelijoiden valinta (H7).

### **3.2.2 Urakka-aika**

Urakka-ajan osaprosessista haastattelututkimuksen ydinaiheeksi valittiin erilaiset näkökulmat asiakastytyvääisyyteen, sen muodostumiseen ja mittaamiseen sekä mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Luvussa 2.1 käsitellyissä teoreettisissa asiakkuudenhallinnan prosessimalleissa ei juuri oteta kantaa tuotantoprosessin sisäisiin tapahtumiin, koska tuotantoprosessit ovat täysin riippuvaisia siitä mihin tarkoitukseen malleja sovelletaan. Esimerkiksi Buttlen CRM Value Chain-mallissa urakka-ajan ja takuuajan osaprosessit vastaavat prosessimallin vaiheita 4 ja 5. Siksi käsiteltävät teemat ja kysymykset valittiin yrityksen toimintamallin mukaisesta prosessista. Haastattelujen merkittävimmiksi teemoiksi nousivat asiakkaan erilaiset odotukset, niiden hallinta ja niihin vastaaminen, poikkeamien käsittely ja asiakastytyvääisyyden mittaaminen.

#### ***Asiakastytyvääisyyden muodostuminen***

Kuten luvussa 2.4.2 on esitetty, asiakastytyvääisyys rakentamisessa muodostuu urakka-aikana siitä, miten urakoitsijan toiminta ja rakentamisprosessin lopputulos vastaavat asiakkaan niitä kohtaan asettamia odotuksia. Haastatteluiden perusteella asiakastytyvääisyyden pakollisiksi tekijöiksi koettiin lähestulkoon jokaisessa haastattelussa sopimuksen mukainen tekninen laatu, aikataulu ja PJ-hankkeissa myös kustannukset.

*”Sähän pääset tiettyyn pisteeseen sillä että sä teet teknisesti ja laadullisesti tilaajan tahdottoman työsuorituksen siinä ajassa ja sillä rahalla mikä on sovittu. Loppu tulee siitä fiiliksestä ja omasta toiminnasta, ja se on paljon hankalampi. Yleensä se menee niin että jos sä saat sen hoidettua aikataulussa, niin se tarkoittaa yleensä että laatu on kohdallaan eikä ole virheitä tai puutteita, ei tuu sitä jälkitarkastusrumbaa. Toisaalta yleensä se sitten korreloi myös kustannuksiin.” (H4)*

Tämä vastaa mm. Kärnä et al (2007) tekemiä havaintoja asiakastytyvääisyyden ja projektinhallinnan eri osa-alueiden korreloinnista.

*”Laatu on yksi sellainen mitä asiakas ei välttämättä huomaa. Siinä pitää olla oma moraalili korkealla. On niin monta paikkaa missä voi lusmuta tai mennä alta riman, käyttää halvempia materiaaleja tai jopa jättää jotain tekemättä eikä asiakas välttämättä huomaa*

*yhtään mitään. Mutta sitten jos takuuaikana alkaa ilmetä näitä asioita niin se on katastrofi.” (H2)*

Merkittäväksi ongelmaksi asiakastyytyväisyyden pakollisissa tekijöissä koettiin sopimuksen mukaisen laadun ja asiakkaan odotusten välinen ristiriita, jonka koettiin korostuvan kertarakennuttajien kanssa toimittaessa. Kun asiakkaan odotukset eivät kohtaa sopimusasiakirjoissa määriteltyä laatutasoa, pääurakoitsijan on hyvin vaikeaa pitää asiakas tyytyväisenä ilman lisäkustannuksia. Varsinaisessa laadunhallinnassa ei haastateltavien mukaan juuri ollut ongelmia, sillä laadunvalvonta ja -hallintatoimenpiteet (jotka asiakkaalle luvataan) voidaan käydä läpi työmaakohtaisessa toimintasuunnitelmassa.

Lisätyytyväisyyttä aiheuttavina seikkoina pidettiin etenkin tilaajan auttamista oman organisaation ammattitaidon kautta, esimerkiksi suuren lisätyömäärän hyvällä hallinnalla tai halvempien tuotantoratkaisujen löytämisellä.

*”Asiakas on yleensä todella tyytyväinen meihin jos se saa esimerkiksi saman tuotteen halvemmalla tai paremman tuotteen samaan hintaan, tai jos tulee paljon lisätöitä tai hankaluuksia niin hoidetaan ne kunnialla pois sieltä ilman suurempaa meteliä. Rahathan pitää ottaa pois, mutta siinä tyylissä on eroja että miten sen tekee. Parasta on se, että asiakkaalta saa rahat pois niin että se tyytyväisenä maksaa sen laskun.” (H2)*

Lisätyytyväisyyttä aiheuttaviksi asioina haastateltavat pitivät myös sujuvaa yhteistyötä tilaajan kanssa, lisä- ja muutostöiden erinomaista hallintaa ja esimerkiksi aikataulunhallintaa ja luovutuspäivien pitämistä viime hetken muutostöistä yms. huolimatta. Myös paremman teknisen laadun katsottiin olevan asiakastyytyväisyyttä parantava tekijä.

Parempi tekninen laatu ei välttämättä aina edes maksa enempää, vaan siihen voidaan päästä esimerkiksi käyttämällä ainoastaan tuttuja, hyväksi havaittuja aliurakoitsijoita. (H2). Myöskään tunnetusti huonoja aliurakoitsijoita ei tulisi käyttää, vaikka he olisivatkin halvimpia. Yleisten laatu- ja aikatauluongelmien lisäksi huonojen aliurakoitsijoiden toiminta heijastuu negatiivisesti myös pääurakoitsijaan.

### ***Urakka-aikaisiin reklamaatioiden tai pienten poikkeamien käsittely***

Yleisesti pidettiin hyvänä käytäntönä että pienet, taloudellisesti ja aikataulullisesti ”merkityksettömät” asiakkaan kokemat poikkeamat (sekä todelliset että koetut) tulisi hoitaa pois ripeästi ja mukisematta.

*”Mä näkisin että asiakasta ei kannata suututtaa turhasta. Niin tiukkapipoisia meidän ei kannata olla että periaatteesta pidettäisiin jääräpäisesti kiinni. Rahat pitää ottaa sisään, mutta kun yhdessä paikassa joustat, niin toisessa saat köyhtä takaisin paljon pidemmälle.” (H2)*

Kuitenkin taloudellisesti tai aikataulullisesti merkittävissä asioissa tulee sopimuksesta pitää tiukasti kiinni ja tarjota asiakkaan haluamat muutokset lisätyönä, sekä ottaa huomioon tarvittaessa myös tarve urakka-ajan pidennykseen. Hyvä käytäntö tällaisessa tilanteessa on, että pyritään omalla ammattitaidolla löytämään ja tarjoamaan lisätyönä edullisempi ratkaisu asiakkaan odottaman laatutason saavuttamiseen. Näin asiakas kokee tulleen kuunnelluksi ja saaneensa tyydyttävän ratkaisun halvemmalla, eikä urakoitsijalle aiheudu lisäkustannuksia.

Asiakastyytyväisyyttä ei siis pidä ostaa uhraamalla hankkeen kannattavuus, mutta toisaalta myös pitkäaikaista kannattavuutta ja tulevia hankkeita ajatellen asiakastyytyväisyys täytyy pitää korkealla tasolla (H7). Tämä vastaa esimerkiksi Kumar et al (2009) johtopäätöksiä.

### ***Asiakastyytyväisyyden mittaaminen***

Asiakastyytyväisyysmittauksissa oli haastattelujen perusteella merkittävästi parannettavaa. Tällä hetkellä asiakastyytyväisyyttä mitataan kerran hankkeen rakennusvaiheen päätyttyä ja kerran takuuajan päätyttyä, ja tuloksia on hyvin vaikea yhdistää yksittäiseen työmaahan. Suuressa pohjoismaisessa konsernissa käytetään kaikkialla samanlaista mitausta, jolloin esimerkiksi eri yksiköiden tai maiden tulokset ovat vertailtavissa keskenään. Mittaus on verrattain raskas, ja sen tulokset tulevat todella myöhään verrattuna työmaan päättymiseen. Näistä syistä tämän mittauksen tuloksia on lähes mahdotonta käyttää oman toiminnan kehittämiseen hankkeen aikana tai edes sen jälkeen.

*”Mä oon sen jo sillon sanonu heti kun se tuli että se on huono. Siinä ei oo mitään järkeä kun sä et saa sillä sen yksittäisen projektin kautta tietoa mikä on se asiakastyytyväisyys.” (H7)*

Useimpien haastateltavien olisi hyödyllistä, että mittauksia tehtäisiin myös kohteen töiden aikana. Hyvästä mittauksen aikavälistä oli hyvin vaihtelevia käsityksiä: suurin arvio oli 4 kertaa vuodessa kvartaaleittain, pienin noin kerran vuodessa.

*”Jos kysyt hankkeen valmistuttua niiltä avainhenkilöiltä että miten me on onnistuttu niin ne kertoo sen aika vapaasti. Mutta sillon se hanke on jo maalissa, ei pystytäkään enää vaikuttamaan. 3kk on aika tiheä, sen pitäisi olla aika suppea ja hyvin perusteltu tilaajalle. Mutta siinä on se pointti että sillon me pystytään vielä pelastamaan se tilanne.” (H4)*

*”Palaute esimerkiksi puolessa välissä on vähän kaksipiippuinen juttu, että saako siihen rehellistä vastausta. Lopussa sitten taas on että saako sen palautteen liian myöhään. Joka tapauksessa työmaakohtaisen palautteen kerääminen on antoisampaa kuin nykyinen järjestelmä.” (H7)*

*”Mä oon itse ollut sitä mieltä että kysyttäis aina merkittävien rakennusvaiheiden jälkeen. Vesikatto takana onko kaikki OK, sisävalmistus menossa onko kaikki edelleen OK, me-  
nikö luovutus niin kuin piti. Kun kyllähän meidänkin pitää niitä osa-alueita kehittää. Mut-  
sen pitää olla sellanen tosi kevyt käyttää. Sellainen minkä tekee muutamassa minuutissa.”*  
(H3)

Tällaisten väliaikamittausten suoritustavasta oltiin kuitenkin yhtä mieltä: mittaus ei saa kuormittaa työmaata, ja esimerkiksi hyvin lyhytkestoisilla (esimerkiksi alle vuoden mit-  
taisilla) työmailla väliaikamittauksia ei välttämättä tulisi tehdä lainkaan.

Lisäksi havaittiin, että hyvä käytäntö on hankkia asiakaspalautetta kahdella tasolla. Itses-  
tään selvä taso on pääurakoitsijan ja tilaajan työmaaorganisaatioiden välillä, mutta toi-  
saalta myös pääurakoitsijan yksikönjohtajien tai aluejohtajien ja tilaajan vastaavan tason  
henkilöiden (esimerkiksi urakkasopimuksen allekirjoittajien) kesken. Tältä tasolta voi-  
daan saada sellaista palautetta, joka ei näy työmaalle lainkaan.

*”Joskus saattaa olla sillä tavalla, että työmaalla on tiukkoja tilanteita mutta se ei siirry  
eteenpäin sille tilaajalle lainkaan. Tällöinhän se on ihan tyytyväinen. Eikä se tarkoita että  
asiat olisi huonosti jos työmaalla vähän miekkaillaan, kunhan se tapahtuu asiasta.”* (H2)

Tällainen palaute on haastatteluiden perusteella kuitenkin parasta pitää mahdollisimman  
epävirallisena ja suullisena. Tämän uskottiin johtavan rehellisimpään mahdolliseen pa-  
lautteeseen, joka taas on saajalleen hyödyllisintä. Palautteen vastaanottaja voi kirjata saa-  
mansa tiedon muistiin, jos se koetaan tarpeelliseksi.

### 3.2.3 Takuuaika

Rakennushankkeessa takuuaika alkaa siitä, kun tilaaja on vastaanottanut ja hyväksynyt  
urakkasuorituksen, ja alkaa käyttää rakennusta siihen, mitä varten se on rakennettu. Ta-  
kuuajan osaprosessissa asiakkuudenhallinta tarkoittaa siis käytännössä takuuaikana käyt-  
täjien havaitsemien poikkeamiin ja ongelmiin reagointia ja ongelmien korjaamista. Siksi  
haastattelututkimuksessa takuuajan osaprosessin tärkeimmäksi teemaksi valittiin juuri ta-  
kuuaukaiset korjaukset ja ongelmat.

#### ***Takuutöiden vastuuttaminen***

Tärkeäksi asiaksi haastatteluissa nousi takuutöiden vastuuttaminen riittävän osaavalle ja  
kohteen tarpeeksi hyvin tuntevalle henkilölle. Kohteesta on tärkeää tietää, mitä työmaalla  
on sovittu ja mistä dokumentit löytyvät.

*”Mulla on sellainen näkemys että kun siellä tilaajalla vaihtuu henkilöt ja meillä vaihtuu  
henkilöt niin siinä on ongelma. Se auttaa meitä että on tätä dokumentaatiota. Kun tilaa-  
jalle tulee uusi projektipäällikkö ja vaatii vaihdettavaksi jotain jonka edellinen jo hyväk-  
syi, niin on joku paperi mitä näyttää.”* (H3)

*”Monesti siinä käy niin, että meillä on henkilöt jo menossa uusille työmaille ja niitä luovutuksen jälkeisiä lisätöitä tai takuuhommia ei ole ketään hoitamassa. Siinä pystytään ryysimään se kokonaisuus asiakkaan silmissä kyllä ihan täysin.” (H4)*

Asiakkaan näkökulmasta on siis tärkeää, että ongelmien ilmaantuessa ei heidän tarvitse etsiä oikeaa henkilöä, vaan urakoitsijan edustaja on helposti tavoitettavissa.

### ***Takuutöiden toteutus***

Haastatelluista henkilöistä käytännössä jokainen oli myös sitä mieltä, että takuuajana havaittuihin ongelmiin pitää puuttua ripeästi ja ottaa asiakkaan kokemat laatuongelmat tosissaan.

*”Reagointinopeus on todella tärkeä ja se miten me reagoidaan. Ei mun mielestä tarvitse olla heti tekemässä tai sanoa, että hoidetaan pois, vaan silleen että käydään se asiallisesti läpi. Että kenen vialla tämä on, onko se meidän vai käyttäjän vai suunnitelmissa. Jos se on meidän, niin hoidetaan pois. Ja vaikka ei olisikaan meidän, niin voidaan hoitaa silti, mutta laskutetaan hinta.” (H6)*

Varsinaisen ongelman nopeaa korjaamista tärkeämpänä pidettiin, että havaittuun ongelmaan reagoidaan välittömästi jollakin tavalla. Kiireettömien korjaustöiden osalta hyvä käytäntö on, että suunnitellaan korjaustyöt tilaajan ja käyttäjien kanssa siten, että tilojen käyttö häiriintyy mahdollisimman vähän. (H8) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että takuutyöt tehdään pois niin pienellä käyntikertojen määrällä kuin suinkaan mahdollista, ja käynneistä ja tehtävistä töistä tiedotetaan hyvin etukäteen. Tärkeää on myös painottaa varsinaisen työn tekijöille, että takuukorjaustöissä ei voida toimia samalla tavalla kuin rakennustyömaalla. (Vuolle & Sillanpää 2015). Myös esimerkiksi Kärnän (2004) mukaan takuutyöt, luovutusvaihe ja luovutusmateriaalin laatu olivat alueita, joihin tilaajat olivat tyytymättömiä.

### ***Takuuajaksiin reklamaatioihin vastaaminen***

Nopeaa reagointia ongelmiin pidettiin tärkeänä pääosin kahdesta eri syystä. Ensinnäkin se antaa reklamaation tekijälle kuvan että hänet otetaan tosissaan. Esimerkiksi Sengupta et al (2015) mukaan tämä on tärkeä tekijä asiakastytyväisyyden säilyttämisessä asiakkaan kokemien palveluhäiriöiden (eli takuuajana ilmenevien laatuongelmien) jälkeen.

*”Jos tulee (takuuajana) jotain pieniä reklamaatioita, niin tehdään heti pois, vaikka ne ei meille varsinaisesti kuuluiskaan. Jos on isompaa rahallista merkitystä, eikä kuulu meille niin niin ruvetaan keskustelemaan että ihan kiva, mutta tässä on oikeastaan teidän suunnitelmat, ja tämä johtuu siitä että se on näin suunniteltu. Että hinnalla millä hyvänsä ei pidä asiakasta pitää tyytyväisenä, mutta ihan joutavista on turha lähteä kitisemään. Se kuuluu siihen asiakaspalveluun ja sillä saadaan se hyvä maine.” (H2)*

Toiseksi, kun ongelmaan ei reagoida ripeästi asiakas alkaa usein penkoa ongelmaan johdaneita syitä ja siihen liittyviä asioita pintaa syvemmältä, mikä voi helposti johtaa ”uusien” ongelmien löytymiseen:

*”Takuuaikaisiin reklamaatioihin vastatessa kannattaa olla nopea. Monesti kun itse vetkuttelee niin asiakas alkaa perata asiaa ”tiheällä kammalla”. Silloin sieltä monesti löytyy asioita jotka aiheuttavat aina vaan lisää päänsärkyä ja kuluja, ja se homma maksaa loppujen lopuksi enemmän kuin jos oltaisiin vaan tehty heti pois.” (H5)*

Esimerkiksi työmaalla valvojan ja työnjohtajan kesken sovitut työn toteutustavat, tai lopuksi päivittämättä jääneet muutokset voivat olla tällaisia asioita. Kaikkien osapuolien kannalta on eduksi, jos mahdolliset suunnitelmien pienetkin muutokset kirjataan tarkasti ylös.

### 3.3 Johtopäätökset

Haastattelututkimuksen perusteella asiakkuudenhallinnan tila yrityksessä vastaa sitä, mitä tutkimuksen alussa oletettiin: prosessin eri osa-alueet ovat hyvin sirpaloituneet eikä yhteisiä toimintatapoja ole olemassa, mutta siitä huolimatta pystyttiin löytämään hyviä käytäntöjä näiden asioiden hoitamiseen.

Haastateltavien näkemys urakka-aikaisten ja takuuajakaisten asiakastytytyvyyteen liittyvien asioiden hoito oli huomattavasti yhtenäisempää kuin mitä sitä edeltävien tapahtumien, esimerkiksi markkinointi- ja myyntiprosessien. Huomattavaa on myös, että asiakkaiden näkemykset asiakastytytyvyyden tekijöistä (pakolliset ja houkuttelevat) olivat varsin yhteneviä urakoitsijan edustajien näkemysten kanssa.

## 4. ASIAKASSEGMENTIT KOHDEYRITYKSESSÄ

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli laatia toimeksiantajayritykselle asiakassegmentit haastattelututkimuksen löydösten avulla. Asiakkaiden segmentoinnin teoreettista taustaa on käsitelty tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 2.2.6.

Eri asiakkaiden tai asiakasryhmien taloudellisia tietoja tai muuta kvantitatiivista dataa ei käytetty tässä tutkimuksessa hyödyksi kahdesta syystä: ensinnäkin tämä tutkimus on julkinen, ja em. tiedot saattavat sisältää yrityksen liiketoiminnan kannalta luottamuksellista tietoa. Toiseksi, aiempien asiakassuhteiden ja toteutuneiden hankkeiden tilastollinen tarkastelu koettiin liian työlääksi tehdä diplomityön puitteissa, etenkin suhteutettuna siitä mahdollisesti saatavaan hyötyyn.

Vaikka tässä tutkimuksessa asiakkaita on pyritty jaottelemaan *todennäköisen* elinkaariarvon perusteella, kaikkien tässä esiteltyjen asiakassegmenttien sisällä on segmentin sisäisiä kannattavuuseroja. Tämä tulee huomioida asiakkuuksien arvoa määriteltäessä.

### 4.1 Asiakasryhmien ominaisuudet

Tässä tutkimuksessa laadittava asiakkaiden segmentointi perustuu pääasiassa haastattelututkimuksen havaintoihin. Haastattelututkimuksessa yrityksen työntekijöiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän näkemyksensä mukaan kunkin alueen tärkeimpiä asiakkaita sekä volyymien että kannattavuuden yms. seikkojen suhteen. Haastateltavia johdateltiin kertomaan itse näitä asiakkaita yhdistäviä tai erottavia piirteitä, kuitenkin puhumatta suoraan segmenteistä. Tällä tavoin pyrittiin saamaan intuitiivisempia ja rehellisempiä vastauksia kuin kysymällä suoraan esimerkiksi asiakassegmenteistä.

Luvussa 2.2.6 esitettiin, että asiakkaita voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin monella eri perusteella. Perusteita voivat olla esimerkiksi asiakkaan rakennuttama volyymi ja tapa rakennuttaa (omaan käyttöön, myyntiin vai vuokrattavaksi), rakennutettavien kohteiden tyyppi (esimerkiksi asuntoja vai toimitiloja), tarjoamisen haastavuus (miten asiakas kilpailuttaa hankintansa) tai yleinen kannattavuus.

#### 4.1.1 Julkiset ja yksityiset toimijat

Haastattelujen perusteella ylivoimaisesti tärkein erottava tekijä on, sitooko asiakkaita hankintalaki vai ei, eli toisin sanottuna onko asiakas julkinen vai yksityinen toimija. Julkiset toimijat joutuvat rakennustyötä tilatessaan toimimaan hankintalain puitteissa. Yhdistettynä julkisten tilaajien rakennuttamisorganisaatioiden usein riittämättömiin resursseihin tämä johtaa usein siihen, että julkiset kilpailu-urakat ovat käytännössä aina puhtaita hintakilpailuja tai laatu- ja hintakilpailun yhdistelmiä.

Julkisten toimijoiden hintakilpaillut kokonaisurakat tai jaetut urakat ovat urakoitsijalle helppoja tarjota, koska niissä ei tarvitse tehdä suurta määrää esityötä (esimerkiksi työmaaorganisaatioiden referenssejä, projektisuunnitelmia tms.) urakan voittamiseksi, vaan halvin tarjoushinta ratkaisee kuka saa urakan. Toisaalta juuri tämä ajaa siihen, että julkisten hankkeiden uskottiin haastattelututkimuksen perusteella olevan heikommin kannattavia kuin yksityisten. Viimeisen viiden vuoden aikana on julkisissa hankinnoissa alettu painottaa kilpailutuksessa myös laatuasioita jossakin määrin, mutta hinta on edelleen merkittävin kilpailutekijä.

Asiakkuudenhallinnan kontekstissa tärkeää on myös se, että julkisia hankkeita pystyvät tarjoamaan kaikki urakoitsijat, jotka täyttävät tarjouspyynnössä määrättyt reunaehdot. Lisäksi hankintalaki velvoittaa julkisia toimijoita kilpailuttamaan hankkeet julkisesti. Hankintalaki antaa kuitenkin mahdollisuuden rajata esimerkiksi tietyn liikevaihdon alittavat yritykset pois urakkakilpailusta. Yhtä kaikki edellä mainitut seikat tarkoittavat, että asiakkuudenhallinnan kannalta julkiset hankkeet ja julkiset toimijat ovat hyvin suoraviivaisia: tarjoamalla halvimman hinnan voittaa urakan, asiakastyytyväisyydellä ei juuri ole merkitystä tulevien urakoiden saamiseen ja kaikki potentiaaliset hankkeet, jotka etenevät tarjouspyyntötasolle ovat näkyvissä julkisissa lähteissä.

Yksityisiä asiakkaita hankintalaki sen sijaan ei sido. Tämä tarkoittaa sitä, että yksityinen toimija saa vapaasti valita, keneltä urakkatarjouksia pyytää tai minkä tarjouksen tilaaja valitsee. Urakkakilpailuissa tämä tarkoittaa sitä, että hyvällä myynnillä tai markkinoinnilla urakoitsija voi voittaa urakoita vaikka ei olisikaan halvin tarjoaja. Asiakkuudenhallinnan kontekstissa tämä tarkoittaa, että asiakaskontakteihin, asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja asiakastyytyväisyyteen on hankkeen aikana panostettava huomattavasti enemmän kuin julkisissa hankkeissa. Esimerkiksi aiemmat kokemukset, urakoitsijan maine ja asiakkaan saama tai kokema lisä-arvo voivat olla tärkeässä roolissa urakkakilpailun voittamisessa, vaikka tarjottu hinta ei olisikaan halvin. Haastateltavat kokivat, että yksityisissä hankkeissa on yleisesti parempi katetaso ja enemmän mahdollisuuksia tuottaa asiakkaalle lisäarvoa omilla hyvillä ratkaisuilla. Tämän katsottiin pätevän etenkin sellaisissa hankkeissa, joissa hankkeeseen päästään mukaan jo alkuvaiheessa suljettujen neuvottelujen kautta (katso esimerkiksi kuva 12).

Hintakilpailut johtavat esimerkiksi haastattelututkimuksen perusteella yleensä matalampaan kannattavuuteen. Tämän perusteella yksityisillä toimijoilla elinkaariarvopotentiaali olisi suurempi kuin julkisilla.

#### **4.1.2 Asiakkaan motiivit rakennuttamiselle**

Toinen tärkeä asiakkaita jakava tekijä on haastattelututkimuksen perusteella se, mihin tarkoitukseen asiakas rakennuttaa. Omaan käyttöön rakennuttavien ja sijoitus- tai myyntikäyttöön rakennuttavien asiakkaiden toimintatavoissa ja rakennuttamisen tavoitteissa on merkittäviä eroja. Omaan käyttöön rakennuttavien motiivi rakennuttaa on saada jollekin



omalle toiminnolle tai tuotantoprosessille toimivat tilat mahdollisimman edullisesti. Rakennuttaminen on tällaisille toimijoille siis ainoastaan pakollinen haitta. Omaan käyttöön rakennuttavat voivat olla esimerkiksi suuria kaupan liikkeitä, julkisia tahoja tai teollisuuden toimijoita, joilla on omat tuotanto- tai toimintaprosessinsa ja niistä johdetut toiminnalliset vaatimukset tarvitsemilleen tiloille. Siksi omaan käyttöön rakennuttavat asiakkaat rakennuttavatkin yleensä tuotantotiloja ja toimitiloja tai julkisia tiloja kuten päiväkoteja, kouluja ja terveydenhoidon rakennuksia. Asiakkaan prosessien ja vaatimusten tunteminen auttaa etenkin yksityisten hankkeiden suunnittelunohjauksessa ja sellaisten vaihtoehtoisien ratkaisuiden esittämisessä, jotka oikeasti tuovat lisäarvoa asiakkaalle.

Omaan käyttöön rakennuttavilla asiakkailla voi myös olla merkittävä määrä omia hankintoja rakennushankkeen aikana. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kauppojen kassalinjastot, varastojärjestelmät, teolliset prosessilaitteet yms. Näiden laitteiden vaatimusten ja niiden yhteensopivuuden varmistaminen muun talo- ja rakennustekniikan kanssa on usein haastavaa, ja lisäksi rakennuttajan hankintojen suuri määrä sisältää aina myös aikataulu- ja kustannusriskin pääurakoitsijan näkökulmasta.

Aikatauluriski voi muodostua esimerkiksi liian myöhään tehdyistä rakennuttajan hankintojen suunnitelmista ja niiden myöhäisistä muutoksista, jos rakennusurakka on jo mennyt edelle. Tällaisia riskejä voidaan kuitenkin hallita. Riskien hallinnassa auttaa se, että tunnetaan asiakkaan oma toimintatapa ja tuotantoprosessi sillä siten asiakkaan toimintaa voidaan ennakoida. Riskienhallinnassa asiakkaan tavanomaista tarkempi tiedottaminen rakennustöiden etenemisestä, tulevista töistä ja ajallisista takarajoista (esimerkiksi valupäivät, alakattojen sulkemiset yms.) on todella tärkeää.

Suuresta määrästä rakennuttajan hankintoja voi aiheutua myös kustannusriskejä, vaikka rakennuttaja vastaisikin kaikesta omiin hankintoihinsa liittyvästä suunnittelu- ja asennustyöstä. Suuri määrä rakennuttajan hankintoja yleensä tarkoittaa, että pääurakoitsija joutuu koordinoimaan ja yhteensovittamaan rakennuttajan hankintoja rakennustöiden kanssa ilman erillistä korvausta. Tällaisessa tilanteessa pääurakoitsijan toimihenkilöt ovat ainakin osan ajastaan sidottuna sellaiseen työhön, jonka määrään tai kestoon urakoitsija ei juuri itse voi vaikuttaa, ja joka ei kuitenkaan kasvata esimerkiksi urakkasummaa (ja siten urakoitsijan katetta) lainkaan.

Toisin kuin omaan käyttöön rakennuttavilla asiakkailla, sijoitustarkoituksessa rakennuttavien asiakkaiden motiivi rakennuttamiselle on ansaita mahdollisimman paljon rahaa joko myymällä tai vuokraamalla rakennutettavia tiloja. Toisin kuin omaan käyttöön rakennuttavilla, sijoitustarkoituksessa rakennuttaville asiakkaille rakennuttaminen on yleensä niin kutsuttua ydinliiketoimintaa. Sijoitustarkoituksessa rakennuttavia toimijoita ovat esimerkiksi rahastot, asuntosäätiöt, yksityiset kiinteistösijoittajat ja eläkevakuutusyhtiöt.

Tällaiset asiakkaat rakennuttavat yleensä kahdentyyppisiä kohteita: asuntoja tai toimitiloja kuten liiketiloja tai toimistoja. Kumpaan näistä voidaan vuokrata tai myydä. Asiakas ei välttämättä hanketta aloittaessaan tiedä kuka tilat loppujen lopuksi ostaa tai vuokraa, ja siksi tilojen muunneltavuus ja monikäyttöisyys ovat asioita, joita asiakas yleensä arvostaa.

Kun vuokralainen tai ostaja selviää, hän haluaa usein vielä tehdä muutoksia esimerkiksi rakennuksen talotekniikkaan, väliseiniin ja pintamateriaaleihin. Tämä aiheuttaa pääura-koitsijalle samanlaisen kustannus- ja aikatauluriskin kuin edellä mainittu suuri rakennuttajan hankintojen määrä.

Tämän tutkimuksen mukaan sijoittamistarkoitukseen ja omaan käyttöön rakennuttaminen ei vaikuta asiakkaan elinkaariarvoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei vaikutusta olisi.

### **4.1.3 Asiakkaan rakennuttamistiheys**

Kolmas tärkeä asiakkaita erottava asia on se, kuinka usein asiakas rakennuttaa. Kumpikaan edellä käsitellyistä asiakkaan ominaisuuksista (yksityinen/julkinen toimija tai omaan käyttöön/sijoittamiseen rakennuttava) ei varsinaisesti vaikuta siihen, kuinka arvokas asiakas on yritykselle. Sen sijaan se, rakennuttaako asiakas jatkuvasti vai ainoastaan kertaluonteisesti vaikuttaa vahvasti siihen, miten asiakkuutta kannattaa hoitaa.

Jatkuvasti rakennuttavat asiakkaat ovat luonnollisesti rakennusliikkeen näkökulmasta sellaisia asiakkaita, joihin on tärkeää pitää yllä hyviä suhteita. Jatkuvasti rakennuttavien asiakkaiden kanssa toimittaessa on syytä aina huomioida asiakassuhteen jatkuvuus: hyvin hoidettu hanke johtaa usein uusiin hankkeisiin. Tämä voidaan huomioida esimerkiksi siten, että tärkeiksi arvioitujen jatkuvasti rakennuttavien asiakkaiden yksittäisten hankkeiden kateodotuksia pidetään hieman pienempinä kuin muiden, etenkin tilanteessa, jossa yritetään luoda uusia asiakkuuksia ja päästä uusille markkinoille. Lisäksi tällaisille asiakkaille voidaan asettaa yritystasolla asiakasvastaavat, jotka huolehtivat kaikesta yhteydenpidosta asiakkaan päätöksentekijöihin.

Kertaluonteisesti rakennuttavien asiakkaiden suhteen tulisi sen sijaan huomioida hanketta tarjottaessa, että erityisen hyvinkään hoidettu hanke tuskin johtaa uusiin töihin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kertaluonteisesti rakennuttavien asiakkaiden kohteita tulisi ottaa laskentaan vain, jos kohde on muuten taloudellisesti erittäin kannattava, tai yrityksellä on todella kova tarve saada uusia kohteita.

Rakennuttamistiheydellä on olennainen vaikutus asiakkaan elinkaariarvoon. Sekä haastattelututkimuksen että esim. Pfeifer et al (2005) sekä Blattberg et al (2009) mukaan asiakkuuden ennustettavalla kestolla on todella merkittävä vaikutus asiakkuuden elinkaariarvoon.

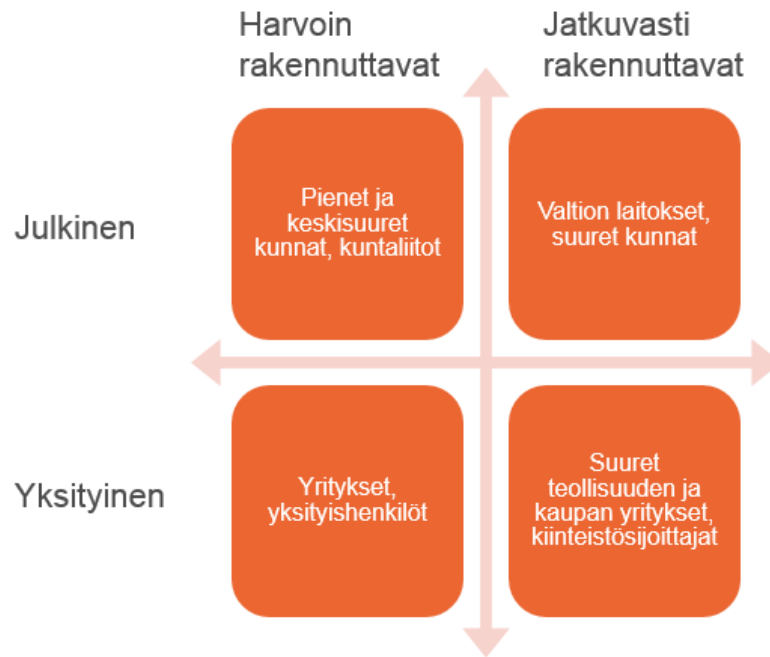
#### 4.1.4 Paikalliset ja valtakunnalliset asiakkaat

Asiakkaan oma liiketoiminta-alue vaikuttaa myös siihen, miten asiakkuutta kannattaa hoitaa. Asiakasyrityksen liiketoiminta-alue ei kuitenkaan ole se, mitä tässä yhteydessä tulee tarkastella vaan asiakkaan päätöksentekijöiden toiminta-alue. Jos esimerkiksi jonkun valtakunnallisen yrityksen paikallisen tason haarakonttorit ovat hyvin itsenäisiä päätöksentekijöitä, tulee heitä kohdella sellaisina, kuitenkin huomioiden myös asiakkaan valtakunnallinen aspekti. Tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi osuuskaupat: kyseessä on kansallisella tasolla todella merkittävä asiakas, mutta esimerkiksi Pirkanmaan ja Uudenmaan osuuskaupat ovat rakennuttamismielessä täysin itsenäisiä, toisistaan riippumattomia päätöksentekijöitä. Paikallisia asiakkuuksia tulisi aina hoitaa paikallisella tasolla: asiakkaan avainhenkilöt, sidosryhmät ja toimintaympäristön tuntee parhaiten urakoitsijan paikallinen aluetoimisto, joka toimii itse samassa ympäristössä.

Valtakunnalliset asiakkaat ovatkin Suomessa pääasiassa sijoituskäyttöön rakennuttavia asiakkaita: esimerkiksi vakuutusyhtiöt ja kiinteistösiirtoyhtiöt toimivat yleensä koko valtakunnan alueella, eikä niillä ole välttämättä paikallisia toimistoja lainkaan. Kun asiakas toimii koko valtakunnan alueella, hän voi olla tekemisissä urakoitsijan kaikkien aluetoimistojen kanssa samaan aikaan. Tämä voi aiheuttaa epä johdonmukaisuutta asiakaskokemuksessa, ja on vaara, että saman urakoitsijan eri aluetoimistot viestivät keskenään ristiin. Siksi valtakunnallisille asiakkaille tulisikin asettaa asiakasvastaava, joka hoitaa kaikkea yhteydenpitoa asiakasyrityksen päätöksentekijöihin, ja toimii esimerkiksi ”ovenavaajana” rakennusliikkeen paikallisille aluetoimistoille, jotka tekevät varsinaisen rakennustyön.

## 4.2 Asiakassegmentit

Luvussa 2.2.6 esiteltiin ensimmäisen kerran alla oleva kaavio rakennusalan asiakassegmenttien ulottuvuuksista. Haastattelututkimuksen perusteella tämän kaavion ydinsisältö pitää sellaisenaan paikkansa, mutta se vaatii vielä näiden segmenttien sisälle kaksi ulottuvuutta lisää ollakseen käyttökelpoinen malli.



**Kuva 15.** Rakennusalan asiakassegmenttien ulottuvuuksia (mukaillen Kärnä et al 2007).

Tällaisenaan (neljällä segmentillä) mallin segmentit ovat liian heterogeeniset: yhden segmentin sisällä on useampia erilaisia osaryhmiä, joiden ominaisuudet eroavat toisistaan merkittävästi. Toisaalta asiakassegmenttien ollessa liian pieniä, ei segmentointi tuo juuri lisäarvoa yrityksen toimintaan.

Tämän takia kuvan 15 segmenttien sisälle lisätään kaksi ulottuvuutta: asiakkaan toiminta-alue (paikallinen tai valtakunnallinen) ja rakennuttamistarkoitus (omaan käyttöön tai sijoittamiseen).



**Kuva 16.** Asiakassegmentit.

Kuvassa 16 on huomioitu nämä kaksi ylimääräistä asiakkaita erottavaa ominaisuutta. Kuvasta voidaan huomata, että segmenttiä ”harvoin rakennuttavat valtakunnalliset asiakkaat” ei ole lainkaan. Tämä johtuu siitä, että sellaisia asiakkaita ei käytännössä ole olemassa tai niiden määrä on niin pieni, että niitä ei kannata huomioida. Näiden kuuden asiakassegmentin sisällä ei ole tehty erotteluja omaan käyttöön tai sijoituskäyttöön rakennuttavien välillä, sillä useimmissa segmenteissä tämä ominaisuus määräytyy muiden ominaisuuksien perusteella: esimerkiksi julkiset asiakkaat rakennuttavat käytännössä aina omaan käyttöönsä (pois lukien esimerkiksi Senaattikiinteistöt), ja sijoitustarkoituksessa rakennuttavat yksityiset toimijat ovat pääasiassa valtakunnallisia toimijoita.

### 4.3 Asiakkuuksien hoitomallit

Asiakkuuden hoitotapa määräytyy asiakkaan segmentin perusteella. Tässä luvussa esitellään kuuden erilaisen asiakassegmentin hoitotavat: mitä väyliä pitkin hankkeita saadaan, miten niitä hoidetaan ja miten esimerkiksi hankkeita priorisoidaan tilanteessa, jossa laskettavia potentiaalisia hankkeita on enemmän kuin voidaan toteuttaa.

Asiakkuuksille on olemassa neljä erilaista hoitostrategiaa, jotka on pääpiirteittäin esitelty luvussa 2.2.6: puolustaminen, kehittäminen, ylläpitäminen tai luopuminen. Asiakkuuden puolustaminen on strategioista kaikkein aggressiivisin, ja tulee kyseeseen kaikkein arvokkaimpien asiakkaiden kohdalla. Asiakkuuden puolustaminen tarkoittaa, että olemassa olevista asiakkuuksista pyritään pitämään kiinni ja muihin saman segmentin toimijoihin pyritään luomaan uusia asiakassuhteita. Kehittäminen valitaan strategiaksi, kun kyseessä on asiakas jolla voisi olla arvoa enemmän kuin nyt on. Kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi asiakassuhteen syventämistä tai laajentamista. Ylläpitäminen taas tarkoittaa luonnollisesti nykytilasta kiinni pitämistä. Asiakkuudesta luopuminen on strategiavaihtoehto sellaisille asiakkuuksille, jotka eivät yksinkertaisesti ole kannattavia, eikä heistä voida tehdä kannattavia esimerkiksi asiakassuhdetta syventämällä tai laajentamalla.

#### 4.3.1 Harvoin rakennuttavat asiakkaat: A1 ja B1.

Näiden kahden segmentin asiakkaat ovat niin kutsuttuja kertarakennuttajia. Kertarakennuttajat toimivat yleensä konsulttivetoisesti, eikä heillä itsellään ole juurikaan kokemusta rakennustyön tilaamisesta. Urakoitsijalle tällaiset asiakkuudet eivät ole erityisen arvokkaita, sillä jokaisen asiakkaan kanssa hankkeeseen ja asiakkaaseen tutustuminen, markkinointi ja myyntityö pitää tehdä uudestaan tyhjältä pöydältä, eikä hyvin hoidettu projekti luo mahdollisuuksia jatkaa yhteistyötä. Lisäksi kokemattomien rakennuttajien kanssa voi tulla vaikeuksia juuri kokemattomuuden takia. Kuvassa 17 on esitetty näiden asiakassegmenttien hoitomallin pääkohdat.

#### Tarjouspyyntöjen hankkiminen

- Tarjouspyyntöjä saadaan pääasiassa julkisista lähteistä kuten HILMA, Faktanet, määrälaskentatoimistojen laskentalistat tai asiakkailta itseltään.

#### Laskenta, alustava tuotannonsuunnittelu

- Kohteen kateodotuksen tulee olla keskimääräistä parempi, eikä kohde saa sisältää erityisiä riskejä.
- Jos työmaaresursseja on vapaana tai vapautumassa ja tarvitaan töitä, niin hankkeesta voidaan antaa tarjous.

#### Urakka- ja takuu aika

- Asiakas on pidettävä tyytyväisenä sillä hän voi suositella yritystä muille. Lisäksi on huomioitava konsultit yms. sidosryhmät.
- Riitatilanteessa urakoitsijan kate on kuitenkin tärkeämpi, koska tulevan yhteistyön todennäköisyys on todella pieni ja tappiotyöt urakoitsijalle todella kalliita.

#### *Kuva 17. A1- ja B1-segmenttien hoitomallien pääkohdat.*

Tarjouspyyntöjen hankkimiseen tällaisilta asiakkailta ei ole järkevää käyttää resursseja, eikä saatuja tarjouspyyntöjä välttämättä kannata edes ottaa laskentaan, ellei kyseessä ole muuten erityisen houkutteleva hanke joka sopii yrityksen sen hetkiseen resurssitilanteeseen. Julkisten toimijoiden kohdalla (segmentti A1) tarjouspyynnöt ovat nähtävissä julkisissa lähteissä, ja yksityisten asiakkaiden (segmentti B1) kohdalla esimerkiksi määrä-laskentatoimistoilta tai rakennuttajakonsulteilta voidaan saada tietoa alkavista hankkeista. Jos tällaisille asiakkaille päädytään laskemaan hankkeita, tulisi hankkeen kateodotuksen olla korkeampi kuin muilla segmenteillä, sillä työ on käytännössä kertaluonteista; uusia hankkeita tuskin tulee. Asiakkuuden hoitamisen perusstrategia näillä segmenteillä on siis joko asiakkuudesta luopuminen tai asiakkuuden ylläpito, sillä kertarakennuttajien elinkaariarvo on usein matala. Kuitenkin tyytyväisyyden suhteen näiden asiakkaiden kanssa on pidettävä yllä lähes samaa linjaa kuin korkeamman elinkaariarvon segmenteillä toisin kuin esimerkiksi Kumar et al (2009) ehdottaa, sillä B2B-kaupassa sidosryhmät ovat todella tärkeitä suosittelijoita.

### **4.3.2 Jatkuvasti rakennuttavat paikalliset asiakkaat: A2 ja B2**

Näihin segmentteihin kuuluu suuri osa rakennustyön tilaajista, ja siten tämä on myös urakoitsijan kannalta tärkein asiakassegmentti ainakin volyyymien kannalta. Julkisista toimijoista suuret kunnat ja sairaanhoitopiirit, sekä yksityisistä toimijoista pääosa teollisuuden

ja kaupan yrityksistä kuuluu näihin segmentteihin. Lisäksi tähän segmenttiin voidaan katsoa kuuluvan myös paikalliset vuokra-asuntojen rakennuttajat. Toisin kuin segmenttien A1 ja B1 asiakkaat, näiden ryhmien asiakkaiden kanssa hyvin hoidettu hanke voi johtaa jatkuvaan yhteistyöhön.

Julkisten toimijoiden kanssa tarjouspyyntöjen hankkiminen ei eroa A1-segmentistä, sillä kaikkia julkisia toimijoita sitoo hankintalaki. Myös yksityisten asiakkaiden kohdalla pätevät samat lainalaisuudet kuin segmentillä B1, mutta sen lisäksi heidän kanssaan olisi kannattavaa pyrkiä läheisempään yhteistyöhön ja pääsemään hankkeisiin mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kuvassa 18 on esitetty näiden asiakassegmenttien hoitamisen pääkohdat.

#### Tarjouspyyntöjen hankkiminen

- Tarjouspyyntöjä saadaan pääasiassa julkisista lähteistä kuten HILMA, Faktanet, määrälaskentatoimistojen laskentalistat tai asiakkailta itseltään.
- Läheinen yhteistyö ja jatkuva kommunikointi asiakkaan kanssa tärkeää, jotta päästään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan hankkeisiin.
- Segmentin tärkeimmille asiakkaille tehdään yksikkötasolla kehityssuunnitelmat.
- Asetetaan yksikkötasolla asiakasvastaavat tärkeimmille segmentin asiakkaille.

#### Laskenta, alustava tuotannonsuunnittelu

- Kohteen kateodotus normaalilla tasolla, riippuen kohteen ominaisuuksista.
- Segmentin tärkeimpien asiakkaiden tulevaa rakennuttamistarvetta pitää tuntea niin hyvin etukäteen, että työmaaresursseja on vapaana tai vapautettavissa, kun suuria hankkeita tulee toteutettavaksi.

#### Urakka- ja takuu aika

- Asiakatyytyväisyys on tärkeää, sillä tyytyväinen asiakas voi jatkossakin valita yrityksen urakoimaan rakennuttamiaan kohteita.
- Riitatilanteissa on syytä pitää mielessä myös mahdolliset tulevat hankkeet.

**Kuva 18.** A2- ja B2-segmenttien hoitomallien pääkohdat.

Näiden asiakkaiden joukosta löytyvät myös yleensä kaikkein tärkeimmät asiakkaat. Urakoitsijan tulisi pitää itsensä tietoisena siitä, mitä nämä asiakkaat ovat lähitulevaisuudessa



rakennuttamassa, jotta kaikkein kiinnostavimpiin hankkeisiin voidaan varata resursseja ja tehdä alustavaa suunnittelua. Tässä voidaan käyttää hyväksi asiakaskohtaisia kehityssuunnitelmia (Ojasalo 2001 b s. 201).

Tämän segmentin asiakkaista voidaan tunnistaa tärkeimmät, ja heistä olisi syytä tehdä yksikkötasolla kehityssuunnitelma. Suunnitelmassa voidaan tarkastella esimerkiksi

- Kuinka paljon tällä hetkellä rakennamme tälle asiakkaalle? Entä mikä on osuutemme asiakkaan koko rakennuttamasta volyymistä?
- Mikä on asiakkaan potentiaalinen arvo tulevaisuudessa?
- Millaiset suhteet meillä on nyt tähän asiakkaaseen?
- Millaiset haluamme niiden olevan tulevaisuudessa? Miten tähän päästään?
- Millaisia kohteita asiakas on rakennuttamassa seuraavan muutaman vuoden sisällä?
- Millaiset ovat asiakkaan todelliset tarpeet suhteessa meidän tarjoomaamme?
- Onko oma osaamisemme riittävä tämän asiakkaan tyypillisesti rakennuttamiin kohteisiin?

Paikallisella tasolla tällaisille asiakkaille voidaan asettaa asiakasvastaavat, jotka huolehtivat yhteydenpidosta näiden asiakkaiden kanssa, mutta tämän tulisi olla yksikön johdon harkinnan varassa. Näiden segmenttien asiakkuuden hoitamisen perusstrategia on siis joko asiakkuuden ylläpitämistä, kehittämistä tai suojelemista, riippuen asiakkaan elinkaariarvosta ja asiakkuuden nykytilasta.

#### **4.3.3 Jatkuvasti rakennuttavat valtakunnalliset asiakkaat: A3 ja B3.**

Näihin segmentteihin kuuluu vähemmän toimijoita kuin segmentteihin A2 ja B2, mutta kaikki näiden segmenttien toimijat ovat volyymeiltaan todella suuria ja sellaisia, joiden kanssa kaikki urakoitsijat haluavat tehdä yhteistyötä. Näiden segmenttien asiakkaat rakennuttavat huipputason kohteita, jotka saavat paljon julkisuutta. Näihin segmentteihin kuuluvat esimerkiksi valtakunnallisesti merkittävät kiinteistösjoittajat ja valtion liikelaitokset, jotka toimivat koko valtion alueella. Kuvassa 19 on esitetty näiden asiakassegmenttien hoitamisen pääkohdat.

Asiakassegmenttien A3 ja B3 hoitomalli ei juuri eroa segmenteistä A2 ja B2, mutta valtakunnallisia asiakkaita koskevat suunnitelmien ja päätöksien on tärkeää olla yhdenmuukaisia koko konsernin eri alueyksiköiden välillä. Siksi tärkeimpien valtakunnallisten asiakkaiden kehityssuunnitelmat tulisikin laatia valtakunnallisella tasolla ja jalkauttaa niiden toteutus onnistuneesti alueyksiköille. Myös näiden segmenttien asiakkuuden hoitamisen perusstrategiana on siis joko asiakkuuden ylläpitäminen, kehittäminen tai suojeleminen, riippuen asiakkaan elinkaariarvosta ja asiakkuuden nykytilasta.

### Tarjouspyyntöjen hankkiminen

- Tarjouspyyntöjä saadaan joko julkisista lähteistä kuten HILMA, Faktanet, määrälaskentatoimistojen laskentalistat tai asiakkailta itseltään.
- Läheinen yhteistyö ja jatkuva kommunikointi asiakkaan kanssa tärkeää, jotta päästään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan hankkeisiin.
- Segmentin tärkeimmille asiakkaille tehdään yritystasolla kehityssuunnitelmat.
- Asetetaan yritystasolla asiakasvastaavat tärkeimmille segmentin asiakkaille.
- Kehityssuunnitelmat jalkautetaan niihin alueyksiköihin, jotka tekevät näiden asiakkaiden kanssa töitä.

### Laskenta, alustava tuotannonsuunnittelu

- Kohteen kateodotus voi olla jopa normaalia matalampi, riippuen kohteen ominaisuuksista ja asiakkaan/hankkeen jatkopotentialista.
- Segmentin tärkeimpien asiakkaiden tulevaa rakennuttamistarvetta pitää tuntea niin hyvin etukäteen, että työmaaresursseja on vapaana tai vapautettavissa, kun suuria hankkeita tulee toteutettavaksi.

### Urakka- ja takuu aika

- Asiakatyytyväisyys on tärkeää, sillä tyytyväinen asiakas voi jatkossakin valita yrityksen urakoimaan rakennuttamiaan kohteita.
- Segmentin asiakkaat ovat tunnettuja, ja siten hyviä suosittelijoita ja referenssejä.
- Riitatilanteissa on syytä pitää mielessä myös mahdolliset tulevat hankkeet.

### *Kuva 19. A3- ja B3-segmenttien hoitomallien pääkohdat.*

Asiakkuuden hoitamisesta vastaavien henkilöiden asettaminen on vielä tärkeämpää valtakunnallisten asiakkaiden kanssa kuin paikallisten asiakkaiden kanssa, sillä näille asiakkaille hankkeita toteuttaa todennäköisesti useampi yksikkö. Asiakassuhteelle on hyväksi, jos asiakkaan ns. korkeampi johto (esimerkiksi urakkasopimuksen allekirjoittaja) pystyy keskustelemaan urakoitsijan kanssa yhden kontaktihenkilön kautta. Työmaat tietysti hoitavat omat, työmaan ja asiakkaan alemman portaan väliset asiat keskenään.

## 5. ASIAKKUUDENHALLINNAN PROSESSI

Tämän luvun tarkoitus on kuvata rakennusalan yrityksen asiakkuudenhallinnan prosessin malli edellisissä luvuissa käsiteltyjen asioiden pohjalta. Tämä tutkimus on osa laajempaa yrityksen sisäistä kehitysprojektia, jossa tässä luvussa kuvattua prosessimallia työstetään eteenpäin yrityksen omaan toimintamalliin sisällytettäväksi. Siksi prosessin kuvaamisessa on pyritty sovittamaan se mahdollisimman hyvin yrityksen olemassa oleviin toimintamalleihin, joita tämän tutkimuksen haastattelututkimusosuudessa selvitettiin.

Rakennusliikkeelle asiakkuudenhallinnan prosessissa painottuvat haastattelututkimuksen perusteella selvästi kaksi eri tasoa: strateginen ja operatiivinen. Asiakkuudenhallinnan analyttistä tasoa ei haastattelututkimuksessa nähty kovin tärkeänä.

Haastattelututkimuksen havainnot tästä ovat linjassa kirjallisuustutkimuksen havaintojen kanssa. Analyttiset matemaattiset menetelmät kuten asiakaskatteet, elinkaariarvot yms. tunnusluvut vaativat kirjallisuustutkimuksen perusteella suuria määriä ajantasaista dataa ollakseen hyödyllisiä, ja haastattelututkimuksen perusteella dataa ei ole tässä tapauksessa käytettävissä niin suuria määriä. Siksi asiakkuudenhallinnan analyttisten menetelmien soveltamisesta ei nykyisessä tilanteessa saada merkittävää lisäarvoa. Kuitenkin yksittäisten asiakkaiden volyymin ja koko yrityksen liikevaihdon kasvaessa myös analyttisten menetelmien käyttöönotto koettiin hyödylliseksi. Tästä syystä asiakkuudenhallinnan analyttisiä menetelmien painoarvo on tässä prosessimallissa jätetty pieneksi.

Asiakkuudenhallinnan analyttisestä osa-alueesta eräs osa nähtiin kuitenkin todella tärkeäksi: asiakkaiden tunnistaminen ja ajantasaisten asiakastiedon ylläpito. Asiakkaiden tunnistaminen sekä asiakastietokannan luominen ja ylläpito koettiin hyvin tärkeäksi kehityskohteeksi.

Strategisella tasolla tärkeimpänä asiana pidettiin asiakastytyvyyteen ja asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon panostamista, sillä etenkin yksityisten asiakkaiden kanssa näillä toimenpiteillä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Operatiivisella tasolla strategisen tason tavoitteiden toteuttamisen keinoiksi katsottiin asiakkaiden tunteminen ja yhteistyösuhteisiin panostaminen. Asiakastytyvyys on avainasemassa näiden tavoitteiden saavuttamisessa, ja siksi asiakastytyvyyden parantaminen valittiin tärkeäksi painopisteeksi tähän prosessimalliin.

Asiakastytyvyyden parantamisen menetelmissä haastattelututkimuksen tulokset olivat hyvin selkeät: nykyinen mittausjärjestelmä on konsernitasolla tarpeellinen ja välttämätön, mutta se ei sovellu yksiköiden tai työmaaorganisaatioiden oman toiminnan kehittämiseen eivätkä työmaat saa sitä kautta tarpeeksi palautetta. Kuitenkaan esimerkiksi uusi

asiakastytytyvöisyyden urakka-aikainen mittaus tms. ei saa kuormittaa tuotantohenkilöstöä, eikä niitä tulisi suorittaa työmailla joiden kesto on hyvin lyhyt. Esimerkiksi alle vuoden kestävillä työmailla väliaikamittaukset voisivat rasittaa työmaaorganisaatiota liikaa.

## 5.1 Prosessin kuvaus

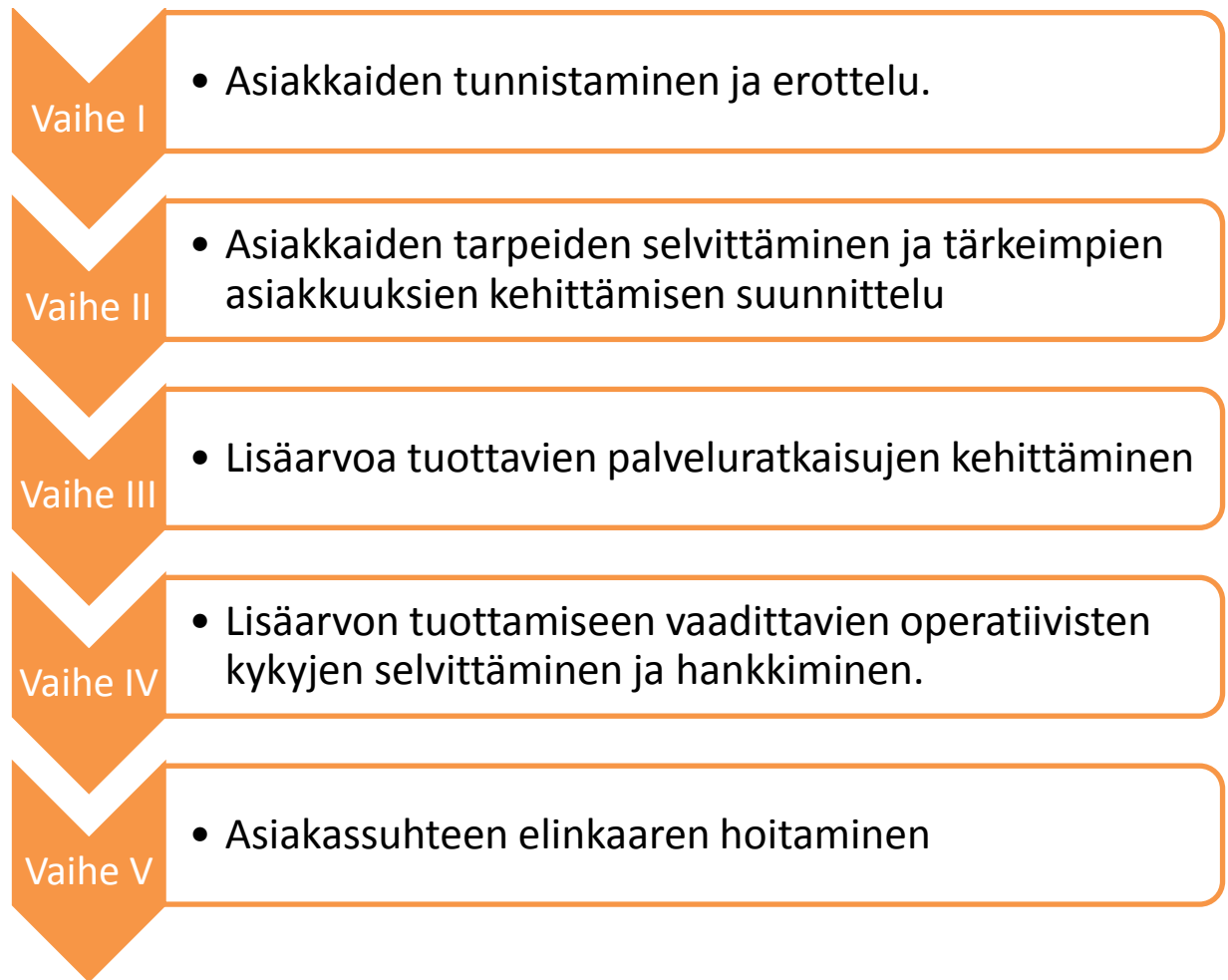
Edellisessä luvussa perustellun mukaan yrityksen voidaan todeta tarvitsevan ennemmin kevyttä ja asiakkuudenhallinnan strategiselle ja osittain myös operatiivisille tasoille painottuvaa asiakkuudenhallinnan prosessimallia, ennemmin kuin esimerkiksi myyntiorganisaatioiden tai kuluttajakauppaa tekevien yritysten vahvasti analyyttisiin menetelmiin nojaavia malleja. Tästä syystä uuden asiakkuudenhallinnan prosessin esikuviksi valittiin luvun 2.1 malleista CRM Value Chain ja IDIC. Paynen mallin ja QCi-mallin voidaan katsoa olevan lähempänä myynti- tai kuluttajakauppaorganisaation kuin projektituotantoorganisaation tarpeita.

Luotava asiakkuudenhallintaprosessi koostetaan haastattelututkimuksen havaintojen ja kirjallisuustutkimuksen perusteella kolmen pääteeman ympärille:

- asiakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen,
- lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja
- asiakassuhteen hoitaminen.

Näitä pääteemoja käsitellään prosessissa, joka koostuu viidestä vaiheesta. Prosessin päävaiheet on esitetty kuvassa 20, ja varsinainen prosessikaavio liitteenä 1.

Asiakkuudenhallinnan prosessin neljä ensimmäistä osaa ovat pääasiassa yrityksen sisäisiä prosesseja ja tapahtuvat ennen kun asiakas varsinaisesti tilaa työtä yritykseltä. Vaiheen IV tavoitteena on, että asiakas tunnistaa hänelle yrityksen tarjoomassa olevan lisäarvon ja hänestä saadaan asiakas. Vaiheessa V on eniten asiakasrajapinnassa tapahtuvaa ”viralista” toimintaa, jonka tarkoitus on varmistaa, että asiakas todella saa hänelle luvatussa lisäarvon ja että asiakas sekä pysyy asiakkaana myös tulevaisuudessa. Sen lisäksi, että asiakasta pyritään saamaan pysyvä asiakas erinomaisella palvelukokemuksella, halutaan tällä myös varmistaa, että asiakas vieläpä suosittelee yritystä muille.



*Kuva 20. Asiakkuudenhallinnan prosessin vaiheet.*

### 5.1.1 Vaihe I

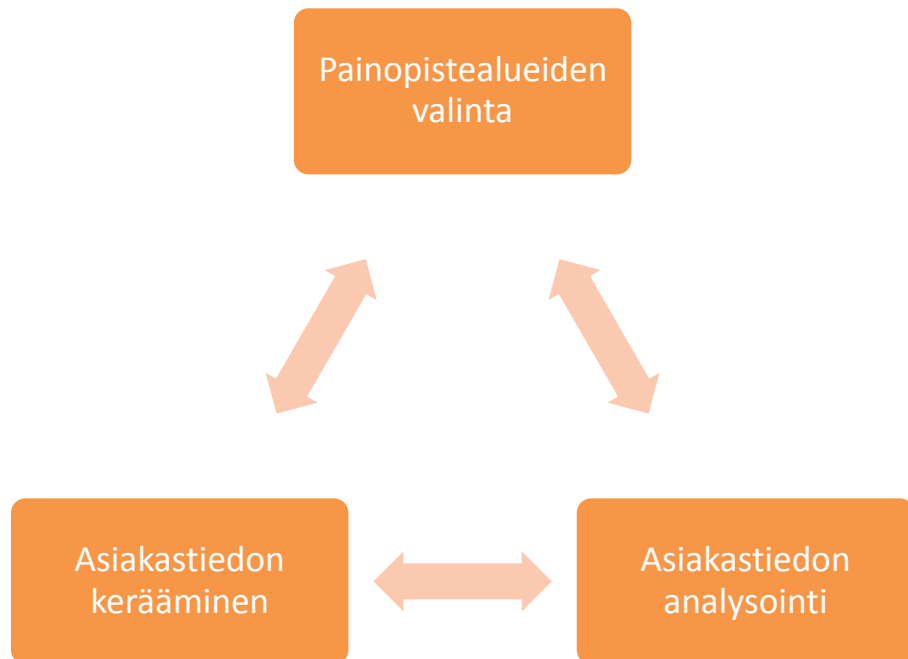
Prosessin vaiheessa I tunnistetaan asiakkaat ja erotellaan kaikista nykyisistä ja potentiaalisista ne, joita halutaan palvella. Prosessin tämän vaiheen tarkoitus on

- Tuottaa tietoa yrityksen kaikista nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista, sekä viedä tuo tieto helposti hallinnoitavaan muotoon.
- Löytää luodusta potentiaalisten asiakkaiden massasta ne, joita halutaan palvella ja joiden kanssa yhteistyösuhdetta halutaan syventää.

Kuvassa 21 on esitetty tämän osaproessin tehtävät kaaviomuodossa. Kohdeyrityksen tai minkä tahansa muun projektituotantoa tekevän yrityksen omassa liiketoimintaprosessissa tämä vaihe sijoittuu osaksi yrityksen strategiaprosessia.

Asiakkuudenhallinnan prosessin vaihe I on luonteeltaan iteratiivinen, ja se voidaan toistaa esimerkiksi vuosittain. Asiakastiedon kerääminen ja sen analysointi ovat jatkuvasti käynnissä olevia prosesseja, jotka tuottavat tietoa päätöksenteon tueksi. Kerätyn uuden tiedon

perusteella arvioidaan uudestaan aiemmin tehtyjä päätöksiä, ja tarpeen vaatiessa muutetaan niitä seuraavalle strategiakaudelle.



**Kuva 21.** Prosessin vaihe I.

Otettaessa asiakkuudenhallintaprosessia käyttöön ensimmäistä kertaa, on asiakkaiden tunnistaminen työläs projekti. Se vaatii yrityksen johdolta aktiivista otetta ja riittäviä resursseja. Yrityksen alueyksioilla on olemassa tietoa yrityksen asiakkuuksista, mutta niitä ei ole kerätty mihinkään. Kun tämä projekti on kerran tehty, on luodun rekisterin hallinnointi ja päivittäminen huomattavasti kevyempää. Asiakastiedon hallinnoinnissa on syytä hyödyntää esimerkiksi valmiita asiakkuudenhallintajärjestelmiä. Järjestelmiä tuottavat esimerkiksi SAP, Oracle, Salesforce ja Microsoft Dynamics. Asiakastietorekisterissä tulisi olla ainakin tiedot asiakasyrityksistä, niiden kontaktihenkilöistä, heille tehdyistä hankkeista ja niiden tuloksista sekä tietoa yrityksen oman henkilöstön kommunikoinnista asiakkaalle.

Palveltavien asiakkaiden valitseminen ja kehitettävien asiakkuuksien valitseminen ei ole yhtä työvoimavaltaista kuin asiakasrekisterin luominen tyhjästä, mutta se vaatii enemmän tietoa päätöksenteon tueksi. Palveltavien asiakkaiden valitseminen voi perustua esimerkiksi asiakkaiden tulevaan elinkaariarvoon, heidän strategiseen arvoonsa tai muihin asioihin kuten hyvään projektikohtaiseen kannattavuuteen. Voidaan myös valita, että oman liikevaihdon kehitystä ei suunnitella asiakaskohtaisesti, vaan jatketaan projektikohtaista myyntiä, koska yksittäisten asiakkaiden volyymit ovat pieniä.

Kun yrityksen asiakkaat on tunnistettu, voidaan tunnistettujen asiakkuuksien joukosta löytää tai valita tärkeimmät, kehitettävät asiakkuudet. Kehitettävien asiakkuuksien valitsemiseen liittyy vahvasti sekä asiakkaiden elinkaariarvo että yritysjohtoon tahtotila siitä, mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet asiakkaiden suhteen.

Prosessin vaiheen I lopputuloksena on ajantasainen rekisteri menneistä, nykyisistä ja tulevista asiakkaista, jonka ylläpito on vastuutettu ja resursoitu. Rekisteri sisältää mm. yritysasiakkaiden perustiedot, kontaktihenkilöt sekä asiakkaan että urakoitsijan puolesta ja aiemmin asiakkaalle tehtyjen hankkeiden tiedot ja kontaktihenkilöt. Toinen prosessin I-vaiheen lopputulos on strateginen tahtotila siitä, mitä asiakkuuksia yrityksen on lähdettävä kehittämään ja mistä asiakkuuksista on ehkä syytä luopua, ns. asiakasstrategia.

### **5.1.2 Vaihe II**

Prosessin vaiheessa II on tarkoitus tunnistaa kehitettävien tai muuten tärkeiksi miellettyjen asiakkuuksien tarpeet ja luoda niiden pohjalta suunnitelma siitä, miten asiakkuudelle asetetut yritysjohtoon strategiset tavoitteet toteutetaan.

Olennaisinta prosessin tässä vaiheessa on saavuttaa ymmärrys asiakkaan todellisista tarpeista. Tämä saavutetaan syvällisen kanssakäymisen kautta. Asiakkaiden tarpeita voidaan pyrkiä ymmärtämään esimerkiksi pitkien yhteistyösuhteiden kautta tai esimerkiksi pyrkimällä ”epävirallisiin” keskusteluyhteyksiin asiakkaan edustajien kanssa.

Kun asiakkaan todelliset tarpeet ymmärretään, on asiakkuuden kehittämisen suunnittelu mielekästä. Asiakaskohtaisia kehityssuunnitelmia on käsitelty tarkemmin tämän tutkimuksen asiakassegmenttejä käsittelevässä luvussa 4.

Esimerkkinä asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä voidaan tarkastella toimitiloja rakennuttavaa ja eteenpäin vuokraavaa yritystä X. Yritys X tarvitsee urakoitsijalta kyvyn aloittaa hankkeita puutteellisilla suunnitelmilla ja suunnittelunohjaukseen pystyvää työmaajärjestämistä, koska he rakennuttavat kohteita pääasiassa projektinjohtohankkeina. Jos urakoitsijalla ei ole käytettävissään tällaisia henkilöitä, ei urakoitsijan tarjooma kohtaa asiakkaan tarpeita.

Prosessin II-vaiheen lopputuloksena ovat asiakaskohtaiset suunnitelmat tärkeimpien asiakkuuksien kehittämistä.

### **5.1.3 Vaihe III**

Kun asiakkaan todelliset tarpeet on selvitetty, voidaan myös päätellä millainen palvelutarjooma tuottaa asiakkaalle erityistä lisäarvoa. Asiakkaalle lisäarvo voi tarkoittaa esimerkiksi parempaa palvelua, parempaa suunnittelua tai halvempaa hintaa, riippuen siitä mitkä asiakkaan tarpeet ovat.

Lisäarvo muodostuu asiakkaalle urakkaliiketoiminnassa eri tavalla urakkamuodosta riippuen. Perinteisessä rakennusurakoinnissa, jossa tilaaja vastaa suunnittelusta, sopimus määrittelee tarkasti toteutettavan palvelun ja vaadittavan laatutason. Tällöin lisäarvo muodostuu tilaajalle pääasiassa sopimusta parempana laatuna tai urakkasopimusta kattavampana palveluna. Urakoitsijalle ei tällaisessa urakkamuodossa kuulu suunnittelunohjaus, mutta tilaajan ollessa pulassa suunnittelun kanssa, urakoitsijan apu voi olla korvaamatonta. Lisäksi hyvät vaihtoehtoiset suunnitteluratkaisut voivat tuottaa asiakkaalle lisäarvoa myös tällaisissa urakkamuodoissa. Esimerkiksi sama laatu halvemmallalla tuotantoratkaisulla tai parempi laatu samalla hinnalla tuottavat tilaajalle lisäarvoa tällaisessa urakkamuodossa. Kuitenkin tämän kaltaisessa urakoinnissa mahdollisuudet tuoda esille oman tarjooman lisäarvoa tarjousvaiheessa ovat rajalliset, pois lukien halvempi tarjoushinta.

KVR-urakoinnissa ja projektinjohtourakoinnissa sen sijaan nämä mahdollisuudet ovat huomattavasti paremmat, sillä kummassakin näistä urakkamuodosta urakoitsija vastaa osaltaan myös suunnittelunohjauksesta. KVR-urakoinnissa suunnitteluratkaisu on erittäin hyvä keino tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, ja tätä tulisi korostaa KVR-urakoiden tarjouksien laatimisessa. Projektinjohtohankkeissa sen sijaan hyvät tuotantoratkaisut ja suunnittelunohjaus, osaava projektihenkilöstö ja hyvä tuttujen aliurakoitsijoiden verkosto voivat tuottaa tilaajalle lisäarvoa.

Asiakkuudenhallinnan prosessin vaiheessa III on siis tarkoitus tuottaa asiakkaiden tarpeisiin soveltuva, selkeästi eroteltu palvelutarjooma. Keinoina tässä voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden sekä oman ja kilpailijoiden tarjoomien analysointia. Kun asiakas tunnistaa jonkin urakoitsijan tarjooman tuottavan parempaa lisäarvoa kuin kilpailevien toimijoiden, saa urakoitsija selvää kilpailuetua. Prosessin III-vaiheen tulos on analyysi asiakkaiden tarpeista suhteessa yrityksen omaan ja kilpailevien yritysten tarjoomiin, ja analyysin kautta oman tarjooman kehityssuunnitelma.

#### **5.1.4 Vaihe IV**

Prosessin vaiheessa IV tarkastellaan, miten ja millaisilla resursseilla lisäarvoa tuottava tarjooma pystytään luomaan ja jalkauttamaan käytäntöön. Jos lisäarvon tuottaminen asiakkaalle edellyttää esimerkiksi KVR-hankkeessa hyviä suunnitelmia koulurakennuksesta, tulee urakoitsijan etsiä arkkitehti, jolla on hyvät referenssit ja paljon kokemusta onnistuneiden koulurakennusten suunnittelusta. Onnistumisen kannalta elintärkeää on, että myös asiakkaan päättäjät tunnistavat potentiaalisen lisäarvon, joka omaan tarjoomaan on kehitetty.

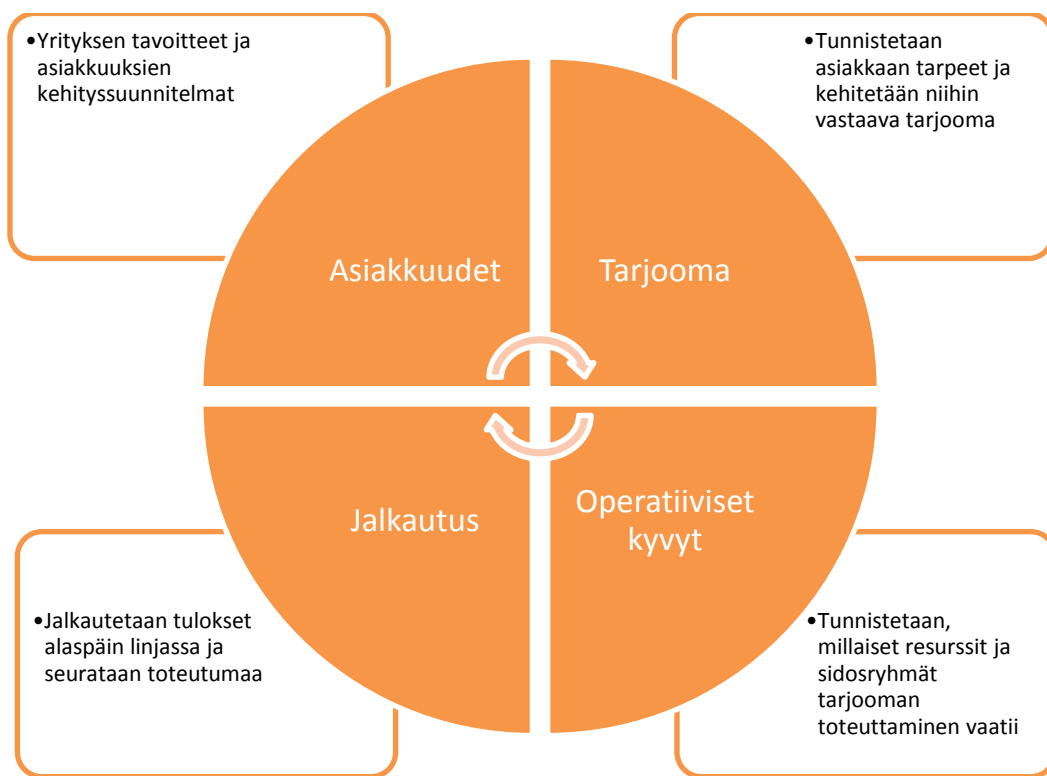
Prosessin tässä vaiheessa tulee kartoittaa, millaista operatiivista kykyä yrityksen omalta organisaatiolta tarvitaan vaiheessa III kehitettyjen palveluratkaisujen luomiseksi. Toisaalta tulee tarkastella myös yrityksen sidosryhmien roolia lisäarvon tuottamisessa: esimerkiksi onko yrityksellä olemassa tuttuja suunnittelijoita, jotka kykenevät täyttämään



asiakkaan tarpeet tai onko yrityksellä tuttuja, luotettavia aliurakoitsijoita jonkin uudenlaisen tuotantoratkaisun toteuttamiseksi. Tärkeää olisi myös huomioida, miten esimerkiksi pitkäaikaisilla kumppanuuksilla tiettyjen aliurakoitsijoiden kanssa voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle. Tätä käsittelee ns. yhteistoiminnallinen asiakkuudenhallinta, jota ei tässä tutkimuksessa käsitelty.

Yrityksen omassa toiminnassa tulee tarkastella sekä organisaatiota että prosesseja. Ovatko yrityksen tuotantoprosessit sellaiset, että niillä pystytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa? Entä onko yrityksellä tarpeeksi riittävän kokenutta projektihenkilöstöä haluttujen hankkeiden saamiseksi ja toteuttamiseksi? Jos ei, niin mistä sellaisia saadaan?

Asiakkuudenhallinnan prosessin vaiheet II-IV ovat hyvin läheisesti sidoksissa toisiinsa. Niiden sijoittaminen mihinkään yksittäiseen osaan yrityksen liiketoimintaprosesseja on vaikeaa, sillä ne käsittävät yksiköiden sisäisiä tuotantoprosesseja, henkilöstöasioita ja koko yritystä koskevia strategisia päätöksiä.



**Kuva 22.** Asiakkuudenhallinnan osaprosessit II-IV

Myös vaiheet II-IV ovat luonteeltaan iteratiivisia. Prosessin seuraavat osat vaikuttavat edellisiin. Yhden iteraatiokierroksen päätyttyä voidaan arvioida tuloksia suhteessa tavoitteisiin ja tarvittaessa korjata tavoitteita tai asettaa uusia.

Asiakassegmenttien ja asiakkaan ominaisuuksien huomiointi tapahtuu prosessin vaiheissa I-IV: kun prosessi on edennyt työmaatoteutukseen asti, painavat hankkeen ominaisuudet ja esimerkiksi henkilökemiat enemmän kuin asiakkaan yleiset piirteet.

Prosessin vaiheen IV tuloksena syntyy suunnitelma siitä, miten ja millä resursseilla vaiheessa III suunniteltu tarjooma toteutetaan.

### 5.1.5 Vaihe V

Asiakkuudenhallinnan prosessin vaiheissa I-IV on tunnistettu asiakkaat ja heidän tarpeensa sekä kehitetty ja toteutettu sellainen palvelutarjooma, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Jos tässä on onnistuttu, asiakas tunnistaa, että yrityksen tarjooma tuottaa hänelle lisäarvoa ja yritys voittaa urakkakilpailuita.

Asiakkuudenhallinnan prosessin vaihe V koostuu rakennusosalalla asiakkuuden elinkaaren hoitamisesta rakennusurakan toteuttamisen, luovuttamisen ja takuun aikana. Tämä sisältää mm. asiakaspalvelua, reklamaatioihin vastaamista ja asiakastyytyväisyyden mittaamista. Asiakkuudenhallinnan prosessin vaiheen V tarkoitus on huolehtia siitä, että asiakas todella kokee saaneensa vaiheissa III-IV hänelle ”luvatus” lisäarvon ja että asiakastyytyväisyyden tavoitetaso saavutetaan.

Yleisesti voidaan nähdä, että asiakastyytyväisyys muodostuu siitä, että asiakkaan odotukset hänen saamaansa palvelua ja lopputuotetta kohti tulevat täytettyä. Prosessissa tämä toteutetaan siten, että rakennusurakan alkuvaiheessa pyritään yhdessä asiakkaan kanssa sopimaan esimerkiksi palvelusta, laadunvarmistustoimenpiteistä ja muista vastaavista asioista mahdollisimman tarkasti. Tämä tehdään, jotta asiakkaan odotukset hänen saamaansa palvelua ja rakennusta kohtaan olisivat mahdollisimman realistiset. Urakoitsijan voi olla mahdotonta täyttää asiakkaan epärealistisia odotuksia, ja siten ne luovat lähtöasetelman, jolla ei ole kuin huonoja lopputuloksia (esim. Zeithaml et al 1990 tai Kärnä et al 2007). Tällaisessa tilanteessa vaikka urakoitsija tekisi sopimuksen mukaisen tuotteen sopimuksen mukaisella tavalla, asiakkaan odotukset eivät täyty, eikä asiakas ole tyytyväinen. Toisaalta jos urakoitsija yrittää täyttää asiakkaan epärealistiset, sopimussisällöstä poikkeavat odotukset, voi sillä olla työmaalle merkittäviä negatiivisia taloudellisia ja aikataulullisia vaikutuksia. Tällainen toiminta voi myös olla urakoitsijan työmaahenkilöstölle todella kuormittavaa.

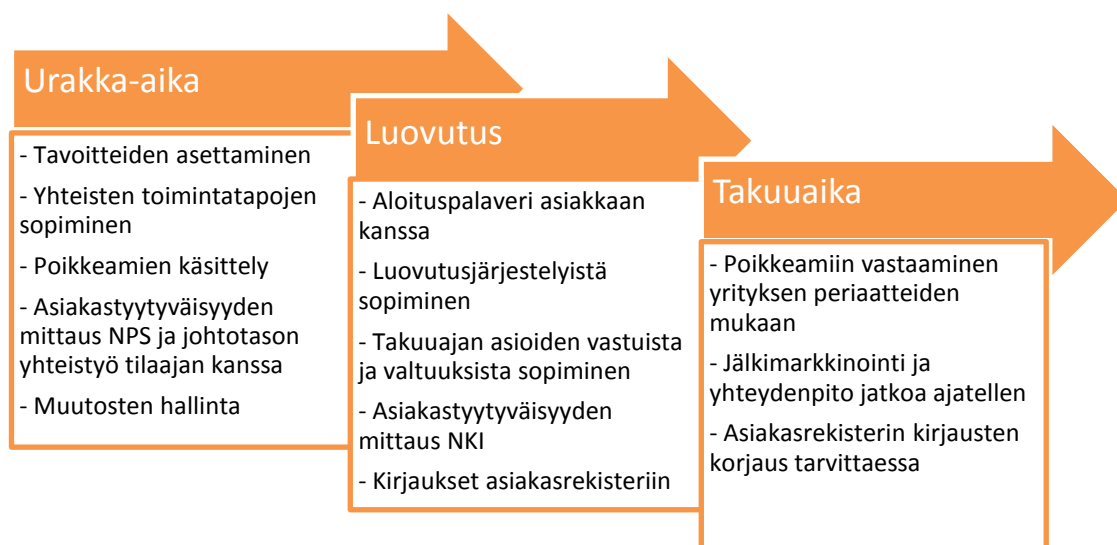
Kun odotusten taso on selvä molemmille hankkeen osapuolille, riittää kun toimitaan sovittujen toimintatapojen mukaan. Tässä ei kuitenkaan aina onnistuta. Joskus asiakas voi kokea, että hän ei ole saanut odottamaansa palvelua tai että jonkin työsuorituksen laatu ei vastaa sovittua. Kun näin tapahtuu, urakoitsijan on vastattava ripeästi saamaansa palautteeseen tai reklamaatioon. Prosessin tähän vaiheeseen tulee sisällyttää myös ohjeet tällaisissa tilanteissa toimimisesta.

On myös syytä varautua ja suunnitella ennakkoon, miten toimitaan kun urakoitsijalla itsellään olisi aihetta ja syytä reklamoida tilaajaa esimerkiksi puuttuvista suunnitelmista, suunnittelun laadusta tai viime hetken muutoksista. Tällaiset päätökset tulee tehdä työmaan ja yksikön johdon kesken ennen hankkeen alkua. Tehtyä linjausta pitää kuitenkin

olla valmis tarvittaessa muuttamaan, ja tilannetta tulee tarkastella jatkuvasti esimerkiksi työmaan seurantakokouksissa. Tärkeintä on kuitenkin, että urakoitsijan koko organisaation linja olisi yhtenäinen.

Asiakkuudenhallintaprosessin tähän vaiheeseen sisältyy myös asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Prosessissa asiakastyytyväisyyden mittaus tehdään kahdella tavalla: urakka-aikana tehdään mittauksia käyttäen luvussa 2.4 esiteltyä *NPS*-menetelmää. Tämä mittaustapa on hyvin suoraviivainen: asiakkaan on helppo vastata siihen, ja urakoitsijan on helppo toteuttaa se. *NPS*-mittaus tehdään suuremmilla työmailla (kesto >16kk) merkittävien rakennusvaiheiden jälkeen, ja sitä lyhytkestoisemmilla työmailla se tehdään ainoastaan työmaan lopussa. *NPS*-mittauksen lisäksi tulisi urakoitsijan johtotason henkilöiden pyrkiä satunnaisesti avoimella keskustelulla asiakkaan johtotason henkilöiden kanssa selvittämään asiakkaan korkeamman johdon mielipiteet hankkeen onnistumisesta.

Urakka-ajan päätyttyä tehdään toinen, raskaampi asiakastyytyväisyyden mittaus, NKI. NKI-mittaus on samanlainen koko konsernissa, ja siksi esimerkiksi haastattelututkimuksessa esille tulleesta kritiikistä huolimatta tarpeellinen. Kuvassa 23 on esitetty urakka- ja takuuajan asiakkuudenhallinnan osaprosessi kaaviona.



**Kuva 23.** Asiakkuudenhallinnan osaprosessi V.

Asiakkuudenhallinnan osaprosessin V lopputuloksena on onnistunut projektitoteutus, jossa asiakas on tyytyväinen ja kokee odotuksiensa hankkeen suhteen täyttyneen. Hankkeen tiedot on kirjattu yrityksen asiakasrekisteriin, ja ne ovat sieltä käytettävissä esimerkiksi tulevien hankkeiden suunnittelua varten. Hankkeen asiakastyytyväisyys on mitattu ja sen kautta työmaaorganisaatio työpäällikön johdolla tekee tarvittavat kehitystoimenpiteet. On myös huomattava, että esimerkiksi Keräsen & Jalkasen (2013) mukaan urakka-ajan jälkeiset kontaktit asiakkaan kanssa pitkällä aikavälillä ovat äärimmäisen tärkeä

keino yritykselle oppia, kuinka hyvin asiakkaalle luvattu lisäarvo on todellisuudessa saatu luotua.

## 5.2 Toimenpide-ehdotukset

Yritykselle asiakkuudenhallinnan prosessin tulisi parhaimmillaan olla koko yrityksen liiketoimintaa läpileikkaava ajatusmalli, mutta sen käyttöönotto tulisi suorittaa asteittain ja joka käänneessä varmistaa, että edellisellä tasolla on saavutettu halutut tavoitteet.

Tutkijan suositus kohdeyritykselle on, että tämän tutkimuksen tulokset käsitellään laajemmassa yrityksen sisäisessä projektiryhmässä ja otetaan huomioon koko yrityksen kattavaa asiakkuudenhallinnan prosessia kehitettäessä.

Tutkijan mielestä kohdeyrityksen urakkaliiketoiminnan prosessin kehittämiseksi tällä tutkimuksella on kolme tärkeää merkitystä:

1. (Nykyisessä) taloustilanteessa, jossa urakoitsija saa tarjouspyyntöjä enemmän kuin mitä voidaan edes laskea saati tarjota, ovat ajatus- ja laskentamallit asiakkaiden kannattavuuksien ja tulevan potentiaalin arvioinnista eräs keino arvioida sitä, mitä hankkeita kannattaa ottaa laskentaan. Tätä varten asiakkaista pitää olla olemassa yksityiskohtaista tietoa helposti saatavilla.
2. Tärkeimpien asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistaminen sekä yrityksen oman tarjooman muokkaaminen niitä vastaavaksi tulisi käynnistää yritystasolla. Lisäksi tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että myös asiakkaat ymmärtävät tarjooman potentiaalin.
3. Urakkaliiketoiminnassa rakennus- ja takuuajakaisten toimintamallien yhtenäistäminen on tärkeää tuotantoprosessien lisäksi myös asiakasrajapinnassa tapahtuvassa kommunikoinnissa. Asiakaspalautetta pitää saada paremmin myös työmaille, ja jo toteutuksen aikana.

Yrityksen tulisi valtakunnallisella tasolla aloittaa asiakastietojen kerääminen ja rekisterin luominen ja yritystasolla asiakkuuksien kehittämisen suunnittelu. Tutkija suosittelee yrityksen sisäiselle projektiryhmälle, että asiakkuudenhallinnan prosessia luotaessa huomioidaan erilaisten liiketoimintaprosessien tarpeet järjestelmälle ja toimintamallille. Asiakkuudenhallinta on asuntojen kuluttajakaupassa ja omaperustaisessa toimitilaliiketoiminnassa hyvin erilaista kuin kilpailu-urakoinnissa. Kilpailu-urakoinnin sisälläkin on erilaisten urakkamuotojen sisällä merkittäviä eroja siinä, miten asiakkuudenhallinnan tehtäviä tulisi toteuttaa ja minkälaisia asioita asiakkaat arvostavat.

Siksi tutkija suosittelee, että yrityksessä tehtäisiin selkeät toimintamallit osaksi erilaisten urakkamuotojen prosesseja. Ohjeet voidaan työmaakohtaisesti liittää työmaan toimintasuunnitelmaan uudeksi osaksi, tai esimerkiksi tiivistää osa toimintasuunnitelman laatu-,

viestintä- yms. asioista kokonaan uudeksi osaksi. Hankekohtaiseen suunnitelmaan kirjaetaan mm. mahdolliset asiakaslupaukset, työmaan erityiset asiakastavoitteet, asiakaskohdattaiset menettelytavat esim. poikkeamiin liittyen ja asiakastytytyväisyysmittausten sovitut ajankohdat ja tavoitetasot. Toimintasuunnitelman ”asiakkuusosa” voidaan perustaa yritystason kehityssuunnitelman tavoitteisiin.

Kun yrityksen kehitystyöryhmä on saanut työnsä valmiiksi, uudelle toimintatapamallille ja asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmälle tulisi järjestää pilottikäyttö jossain myös pääasiassa urakaliiketoiminnan prosessin kanssa työskentelevässä yksikössä. Järjestelmien tulisi olla keskenään yhteensopivia niin omaperustaisessa urakoinnissa kuin kilpailu-urakoinnissa, vaikka näitä järjestelmiä käyttävät eri ihmiset eri liiketoimintayksiköissä.

Jatkotutkimuksen aiheita kohdeyritykselle on etenkin asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä, asiakassegmenttien terävöittämisessä ja erilaisten asiakkaiden kanssa toimimisessa. Asiakkaiden odotuksia pääurakoitsijan toiminnasta erilaisissa urakkamuodoissa voitaisiin tutkia lisää, kuin myös asiakkaiden itse kokemia urakoitsijan tarjoamaan kohdistuvia tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita. Kumpikin näistä asioista on tärkeässä asemassa määritettäessä tämän tutkimuksen tuottamassa prosessissa lisäarvoa tuottavia asioita ja niitä varten tarvittavia operatiivisia kykyjä. Myös aliurakoitsijoiden kanssa tehtävien laajempien yhteistyö- ja kumppanuussopimusten potentiaalia tulisi tarkastella osana mahdollisuuksia tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tässä tutkimuksessa on sivuttu kaikkia näitä aiheita, mutta tutkija mielestä niiden syvemmästä tutkimisesta olisi hyötyä.

Lisäksi asiakkaiden kanssa toimisesta, reklamaatioihin tai pienempiin huomautuksiin vastaamisesta, epävirallisten tilaisuuksien järjestämisestä ym. tulisi laatia riittävän tarkka ohjeistus. Yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevillä toimihenkilöillä on syytä olla riittävät valmiudet ja työkalut vaativienkin asiakkaiden kanssa toimimiseen.

## 6. YHTEENVETO

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, sen onnistumista tavoitteisiin nähden sekä tuloksien yleistettävyyttä, luotettavuutta ja mahdollisia virhelähteitä.

### 6.1 Tutkimuksen tulokset suhteessa tavoitteisiin

Tutkimuksen johdantoluvussa määritettiin tutkimuskysymyksiksi:

- Mitä on asiakkuudenhallinta rakennusosalalla?
- Keitä asiakkaat ovat?
- Millaisiin ryhmiin heidät voidaan jakaa?
- Millaisia ominaisuuksia näillä ryhmillä on?
- Miten asiakkuudenhallintaa hoidetaan kohdeyrityksessä tällä hetkellä?
- Millaisia kehitystarpeita on havaittu?
- Miten nykyistä prosessia kehitetään?
- Entä miten se sidotaan yrityksen muuhun toimintajärjestelmään?
- Miten prosessi jalkautetaan käytäntöön?

Asiakkuudenhallinta rakennusosalalla on yrityksen koko toimintaa läpileikkaava toimintamalli. Siihen liittyy olennaisesti asiakaslähtöinen strategia, asiakkaisiin liittyvän tiedon kerääminen ja hallinnointi sekä päätöksenteko näiden pohjalta. Tämän tutkimuksen luvussa 2 on esitelty asiakkuudenhallinnan teoriaa ja käytäntöjä, ja lisäksi neljä erilaista asiakkuudenhallinnan prosessimallia. Lisäksi luvussa 2 on käsitelty asiakkuudenhallinnan olennaista komponenttia, asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys rakennusosalalla noudattaa Kanon mallia: tyytyväisyys muodostuu sekä pakollisista että houkuttelevista tekijöistä. Sekä kirjallisuustutkimuksen että haastattelututkimuksen havainnot olivat yhteneviä tältä osin: pakollisista tekijöistä tärkeimmät ovat aikataulu, tekninen laatu ja tiettyissä urakkamuodoissa myös kustannukset. Houkuttelevia tekijöitä on vaikeampi määrittää kuin pakollisia, mutta houkuttelevia tekijöitä sekä kirjallisuustutkimuksen että haastattelujen perusteella ovat työmaahenkilöstön yhteistyökyky, kyky hallita muutoksia ja urakoitsijan tekemät innovaatiot (esimerkiksi vaihtoehtoisten tarjousten kustannussäästöt), joista hyötyvät sekä tilaaja että urakoitsija.

Rakennusosalalla asiakkaat jakautuvat kahteen pääryhmään: julkisiin ja yksityisiin asiakkaisiin. Näiden ryhmien sisältä voidaan tunnistaa vielä kolme erilaista asiakkuuden ulottuvuutta: alueellisuus, rakennuttamisen motiivi ja sen jatkuvuus. Näiden perusteella asiakkaita voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin, jotka on esitetty luvussa 4.

Asiakkuudenhallinnan prosessien nykytilaa kohdeyrityksessä selvitettiin tässä tutkimuksessa haastattelututkimuksella. Tutkimuksen havainnot vastaavat hyvin tutkimuksen lähtöolettamusta: asiakkuudenhallinnan prosessi yrityksessä on tällä hetkellä sirpaloitunut, ja pääosin yhtenäisiä toimintatapoja ole. Rakentamisen ja takuuajan prosessissa käytännöt ovat paremmin vakiintuneet kuin muissa prosessin osissa. Toimintamallit ovat kuitenkin olemassa, mutta niiden käyttö yrityksen eri yksiköissä vaihtelee. Kehitystarpeista selkeimmin esille nousivat asiakastiedon puute ja asiakastyytyväisyysmittausten epäkohdat. Tutkimuksen tekohetkellä asiakastyytyväisyysmittaukset kohdeyrityksessä suoritettiin tavalla, joka hyödyttää konserninjohtoa, mutta työmaat eivät koe saavansa siitä tarpeeksi tietoa, eikä se ole käyttökelpoinen oman toiminnan kehittämiseen esimerkiksi yksikkötasolla.

Nykyisen prosessin kehittämiseksi on tässä tutkimuksessa esitetty yksi mahdollinen malli urakkaliiketoiminnan asiakkuudenhallinnan prosessista. Erilaisia mahdollisia malleja on periaatteessa olemassa ääretön määrä, mutta tutkitun kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen perusteella luvussa 5 ja liitteessä 1 esitetty malli nähtiin soveltuvan tähän käyttötarkoitukseen. Prosessin kuvaamisessa on pyritty liittämään se mahdollisimman hyvin yrityksen olemassa olevaan toimintajärjestelmään. Tutkijan mielestä siinä on onnistuttu, ja esitetyt osaprosessit pystytään integroimaan suoraan yrityksen toimintajärjestelmään. Prosessin käytäntöön jalkauttamisessa yritysjohto ja yrityksen sisäinen kehitystyöryhmä ovat avainasemassa.

## 6.2 Tutkimuksen yleistettävyys, luotettavuus ja haasteet

Kuten jo luvun 3 yhteenveto-osassa todettiin, tämän tutkimuksen empiirisen osuuden ja kirjallisuustutkimuksen tulokset vastasivat hyvin toisiaan. Vastavuus aiemmin tehtyihin tutkimuksiin lisää haastattelututkimuksen tulosten luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä käytännössä mille tahansa yritykselle, jonka lähtökohdat ovat samat tai samankaltaiset kuin tämän tutkimuksen kohdeyrityksellä. Kuvatus prosessin yksityiskohdat eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa muiden pääurakoitsijoina toimivien rakennusliikkeiden toimintaan, sillä niitä on sovitettu vastaamaan juuri kohdeyrityksen tarpeita ja toimintamalleja. Voidaan kuitenkin sanoa, että tutkimuksen tulokset ja havainnot esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ongelmakohdista ja niiden hallinnan hyvistä käytännöistä ovat täysin yleistettävissä koko toimialalle, mikä on konstrukttiivisen tutkimusotteen tarkoituskin.

Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus tai tutkimusmenetelmä vastaa siihen, mitä sillä oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi et al 2007 s. 226). Yksi merkittävä tekijä tällaisen kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyudessa on otannan riittävyys. Haastattelututkimuksessa otannan riittävyyttä voidaan arvioida saturaation avulla. Haastattelututkimuksessa saturaatio on saavutettu, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa.

Tällöin voidaan tehdä johtopäätös, että tällä menetelmällä uutta tietoa ei enää ole saatavilla ja otanta on riittävä. On kuitenkin ongelmallista arvioida, milloin saturaatio todella saavutetaan, eikä kohteesta ole enää saatavilla uutta tietoa. Riippuu paljon tutkijan omasta ammattitaidosta, kuinka paljon hän pystyy löytämään uusia näkökulmia aineistoa kerätessään (Hirsjärvi et al 2007 s. 177).

Koska tämän tutkimuksen kohdehenkilöt muodostavat keskenään suhteellisen homogeenisen ryhmän (saman yrityksen samanlaisissa tehtävissä toimivat työntekijät), saturaatio saavutettiin suhteellisen äkkiä. Yrityksen henkilöstön haastatteluja suunniteltiin tehtäväksi kymmenen, ja mm. aikataulullisista syistä niistä saatiin toteutettua seitsemän.

Erityisiä haasteita tutkimuksessa aiheutti se, että kyseessä on ala, jota on tutkittu verrattain vähän. Vaikka asiakkuudenhallintaa ja asiakastytytyväsyyttä sinänsä on tutkittu Suomessa ja muualla maailmalla paljon, rakennusalan sovelluksia ei ole tutkittu aiemmin kovinkaan paljon.

Empiirisen tutkimusosuuden kannalta suurimmaksi haasteeksi paljastui aikataulu. Tutkimuksen aikataulu oli sellainen, että haastattelututkimus ajoittui juuri ennen kesälomakautta, ja vastausten saamisen venyessä niistä jäi osa saamatta. Lisäksi tutkimussuunnitelmassa tehty arvio haastattelututkimuksen kestosta oli liian optimistinen. Toisaalta kirjallisuustutkimus ja tulosten analysointi pystyttiin tekemään nopeammin kuin mitä arvioitiin, ja koko tutkimus valmistui noin kuukautta suunniteltua nopeammin. Suuria haasteita tuotti myös, että eräänä haastattelututkimuksen osatavoitteena oli selvittää sellaisen prosessin nykytila, jota ei varsinaisesti ole vielä edes olemassa. Tällöin tutkijan vaihtoehtoksi jää nojautua teoriaan ja koostaa sen pohjalta tutkimuskysymykset.

Suurimmat virheenlähteet tässä tutkimuksessa liittyvät haastattelututkimuksen otantaan ja siinä käytettyihin näkökulmiin. Näin pienellä otannalla on hyvinkin mahdollista, että tutkimukseen olisi voitu saada lisää erilaisia näkökulmia tekemällä lisää haastatteluja, tai valitsemalla haastateltavat eri tavoin. Lisäksi valitsemalla erilainen näkökulma haastatteluihin ja muodostamalla hieman erilaiset kysymykset, olisi samasta aiheesta voitu löytää erilaisia tuloksia.

### **6.3 Johtopäätökset**

Asiakkuudenhallinnasta on tehty varsin vähän tutkimusta rakennusalan kontekstissa, mutta sitä on tutkittu paljon yleisellä tasolla sekä muiden liiketoimintasektoreiden konteksteissa. Esimerkiksi pankki-, vakuutus- ja kuluttajakauppasektoreilla aihetta on tutkittu todella paljon.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli rakentaa tältä pohjalta ja empiirisen tutkimuksen avustamana rakennusalan urakkaliiketoimintaan soveltuva prosessimalli. Tutkimuksen



tulosten perusteella luotiin malli, ja sen luomisessa painottuivat osittain ennalta-arvattavasti järjestelmän keveys ja asiakkuudenhallinnan strategiset tasot esimerkiksi kuluttajakauppa- ja myyntiorganisaatioiden suosimien raskaampien ohjelmistoratkaisujen sijaan. Rakentamistoimialan ja rakennusalan B2B-asiakkaiden luonteen huomioon ottaen tämä on luonnollista:

- Rakentamisessa yksittäiset hankkeet ovat yleensä pitkiä, ja hankkeen saamiseksi tehdyn myynti- ja markkinointityön kiinteiden kustannusten osuus yksittäisen, saadun hankkeen kokonaiskustannuksista ei yleensä ole suuri. Myös myyntityön tehokkuus on verrattain hyvää. Yhdessä nämä tarkoittavat, että esim. myynti- tai kuluttajakauppaorganisaatioiden suosimien SFA- tai MA-järjestelmistä saatavan hyödyn voidaan ennustaa olevan vähäinen.
- Koska yksittäiset hankkeet ovat yleensä pitkiä ja taloudellisesti merkittäviä sekä urakoitsijalle että asiakkaalle, erillisten yksittäisten asiakkaiden absoluuttinen määrä on vähäinen. Tämän takia olemassa on varsin rajallinen määrä tietoa, jonka perusteella asiakkaiden käyttäytymistä voitaisiin analysoida.
- Asiakkaat kilpailuttavat hankintansa painottamalla hintaa vähintään jollain tasolla, ja usein määrittävät itse tuotteen spesifikaatiot hyvin tarkkaan tarjouksia pyytäessään. Hintakilpailu asiakkaan määrittämällä tuotteen spesifikaatioilla pienentää nk. hintakilpailun ulkopuolisten asioiden, kuten laadun merkitystä.

Yhdessä nämä tekijät johtavat siihen, että rakennusalan urakkaliiketoiminnassa monesti asiakkaaseen tai asiakkuuteen liittyvä tieto on vähempiarvoista kuin esimerkiksi hankkeisiin liittyvä. Kuitenkin tilanteessa, jossa yksittäiselle asiakkaalle rakennettavat volyymit kasvavat merkittävästi, kasvaa myös asiakkaaseen liittyvän tiedon arvo. Tutkimuksessa havaittiin myös epäsuorasti, että asiakkuuteen liittyvän tiedon merkitys suhteessa hankekohtaiseen tietoon on sitä suurempi, mitä kauempana asiakkuus tai hanke on työmaatoituksesta.

## LÄHTEET

- Artto, K., Martinsuo, M., Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY. Helsinki. 420 s.
- Blattberg, R., Malthouse, E., Neslin, S. 2009. Customer Lifetime Value: Empirical Generalizations and Some Conceptual Questions. *Journal of interactive marketing* vol. 23 pp. 157 - 168.
- Blattberg, R., Byung-Do, K., Neslin, S. 2009. Database Marketing: Analyzing and Managing Customers. Springer. New York. 876 p.
- Brahm, F., Tarziján, J. 2015. Does complexity and prior interactions affect project procurement? Evidence from mining mega projects. *International Journal of Project Management* vol. 33. pp. 1851 – 1862.
- Buttle, F. 2000. The CRM Value Chain. Macquarie University. Sydney. 7 p.
- Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 2. painos. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford. 523 p.
- Cermak, P. 2015. Customer Profitability Analysis and Customer Lifetime Value Models: Portfolio Analysis. *Procedia Economics and Finance* vol 25. pp. 14 - 25.
- Cheng, C.-H. & Chen Y.-S. 2009. Classifying the Segmentation of Customer Value via RFM Model and RS Theory. *Expert systems with applications* vol 36. pp. 4176-4184.
- Hanhijärvi, H. & Kankainen, J. 2003. Kokemuksia suunnittelua sisältävistä urakoista. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 218, TKK-RTA-R218. Otamedia Oy. Espoo. 118 s.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum. Helsinki. 224 s.
- Hess, R., Ganesan, S., Klein, N. 2003. Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* vol 31 no. 2. pp. 127 – 145.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press. 212 s.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi. 448 s.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Talentum. Helsinki. 384 s.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsjui, S. 1984. Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu* 14(2), pp. 147 – 156.
- Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. Vol. 40 no. 3, s. 301 - 329.

- Keränen, J., Jalkala, A. 2013. Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* vol 42. pp. 1307 – 1317.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*. 10. painos. Prentice-Hall Inc. New Jersey. 718 p.
- Kruus, M., Kiiras, J. Seppälä, R., Kemppainen S., Karppinen, A., Korpela, K. 2006. Projektinjohtourakan sopimusmalli. Rakennustieto Oy. Espoo. 5 s.
- Kumar, V., Pozza, I. D., Petersen, J. A., Shah, D. 2009. Reversing the logic: The Path to Profitability through Relationship Marketing. *Journal of Interactive Marketing*. Vol 23 pp. 147 – 156.
- Kärnä, S. 2004. Analysing Customer Satisfaction and Quality in Construction – The Case of Public and Private Customers. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research*. Special Series Vol. 2.
- Kärnä S., Junnonen J-M., Sorvala V-M. 2007. Asiakastyytyväisyys rakentamisessa. Teknillinen korkeakoulu, rakentamistalouden laboratorio. Espoo. 120s.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava. Helsinki. 203s.
- Maloney, W. 2002. Construction Product/Service and Customer Satisfaction. *Journal of Construction Engineering and Management* vol. 128 no. 6. pp. 522 – 529.
- Mutanen, T. 2005. Asiakkaan elinkaariarvon viitekehys, VTT tutkimusraportti TTE1-2005-22. VTT. Espoo. 19 s.
- Nykänen, V. 1997. Toteutusmuodot rakennushankkeissa. VTT Rakennustekniikka, Tuotantotalous ja -tekniikka. Espoo. 67 s.
- Ogden, D. 2009. Customer Lifetime Value – A methodology for Quantifying and Managing Future Cash Flows. SAS Business Analytics Forum. SAS. Montreal.
- Ojasalo, J. 2001 (a). Customer Expertise: A Challenge in Managing Customer Relationships in Professional Business-to-Business Services. *Services Marketing Quarterly* vol 22 no 2. pp. 1 – 17.
- Ojasalo, J. 2001 (b). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol 16 no 3. pp. 199 - 220.
- Payne, A. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. 1. painos. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford. 438 p.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2004. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken. 516 p.

Pfeifer, P., Haskins, M., Conroy, R. 2005. Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. *Journal of managerial issues* vol. 17. pp. 11 - 25.

Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Vol. 81 no. 12 pp. 46 – 54.

Sengupta, A., Balaji M., Krishnan B. 2015. How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research* vol 86 no. 3. pp. 665 – 674.

Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5 no. 5. pp. 21 – 38

Storbacka, K. 2000. Luku 21 Customer Profitability: Analysis and Design Issues. *Handbook of Relationship Marketing*, toimittaneet Sheth, N. & Parvatiyar, A. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Finn Lectura Oy. Helsinki. 240 s.

Van Raaij, E. 2005. The Strategic Value of Customer Profitability Analysis. *Journal of Marketing Intelligence and Planning*. Emerald Group Publishing Ltd. Vol 23 no. 4. pp. 372 – 381.

Ventovuori, T., Kankainen, J., Pekkanen, J. 2002. Projektituotannon asiakkuus. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 206, TKK-RTA-R206. Otamedia Oy. Espoo. 65 s.

Vuolle, M. & Sillanpää, V. 2015. Palvelukokemuksen korjauskirja. Rakennusteollisuus RT ry. Tampere. 55 s.

Woodcock, N., Stone, M., Foss, B. 2003. The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit. 1. painos. Kogan Page. Lontoo. 428 p.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. 1990. Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations. The Free Press. New York. 256 p.

# LIITE 1: PROSESSIKAAVIO

